

**UNIVERSIDAD AMERICANA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MERCADEO**



**“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL INSTITUTO DE GERENCIA Y
LIDERAZGO”**

ARLEN LOURDES LÓPEZ HERNÁNDEZ

**Monografía para optar al grado de:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Profesor Tutor:
Roberto Sánchez Mora**

Managua, Nicaragua, Agosto de 2004

Dedicatoria

***Deseo dedicar este trabajo a todas las personas
que me han apoyado y que han hecho posible,
de una u otra manera, que me encuentre
en este punto tan importante de mi vida.
Especialmente aquellas personas que me enseñaron que:***

***“La felicidad es gratitud por el presente,
gozo del pasado,
y fe en el futuro.”***

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
3. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. 9	
<i>ETAPAS DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL</i>	<i>9</i>
3.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS	10
3.2.1. <i>CLASIFICACION BASICA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....</i>	<i>10</i>
3.2.2. <i>EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO</i>	<i>13</i>
3.3. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTATIVOS	13
3.4 DIAGRAMACION	18
3.4.1. <i>VENTAJAS QUE OFRECE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACION</i>	<i>18</i>
3.4.2. <i>CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO</i>	<i>19</i>
3.5. NORMAS DE TRABAJO	21
3.5.1. <i>MÉTODOS PARA DESARROLLAR NORMAS DE TRABAJO</i>	<i>21</i>
3.5.2. <i>APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO</i>	<i>22</i>
3.6. FORMAS.....	23
3.6.1. <i>TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DE FORMAS</i>	<i>23</i>
4. HIPOTESIS.....	26
5. MATERIAL Y MÉTODO	27
TIPO DE INVESTIGACION	27
DETERMINANDO LA POBLACIÓN.....	27
DETERMINANDO LA MUESTRA	27
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	28
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	29
6. RESULTADOS	30
7. DISCUSION	36
8. CONCLUSIONES	37
9. RECOMENDACIONES	38
10. BIBLIOGRAFÍA	124
11. ANEXOS	125
ANEXO A. GLOSARIO.....	126
ANEXO B. ÍNDICE DE TABLAS	127
<i>Tabla 1. Consumo de Materiales en Julio del 2003.....</i>	<i>127</i>

<i>Tabla 2. Consumo de Materiales en Agosto del 2003.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 3. Consumo de Materiales en Septiembre del 2003.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 4. Consumo de Materiales en Octubre del 2003.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 5. Consumo de Materiales en Noviembre del 2003</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 6. Consumo de Materiales en Diciembre del 2003</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 7. Adquisiciones de materiales por mes</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 8. Consumo de Fotocopias.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 9. Consumo de Materiales: Proveedor Librería San Jerónimo.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 10. Tiempos de Elaboración de Ofertas Técnicas y Económicas</i>	<i>127</i>
ANEXO C. ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	133
<i>Grafico 1. Consumo de Materiales</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 2. Adquisiciones Totales de Materiales</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 3. Adquisiciones de Materiales en Julio del 2003.....</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 4. Adquisiciones de materiales en Agosto del 2003.....</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 5. Adquisiciones de Materiales en Septiembre del 2003.....</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 6. Adquisiciones de Materiales en Octubre del 2003</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 7. Adquisiciones de Materiales en Noviembre del 2003.....</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 8. Adquisiciones de materiales en Diciembre del 2003</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 9. Consumo de Fotocopias.....</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 10. Consumo de Materiales. Proveedor Librería San Jerónimo</i>	<i>133</i>
<i>Grafico 11. Tiempos de Elaboración de Ofertas Técnicas y Económicas por mes ...</i>	<i>133</i>
ANEXO D. ORGANIGRAMA DEL IGL.....	141

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto de Gerencia y Liderazgo nació en Octubre de 1999 con el propósito de ofrecer y brindar servicios que apoyan el desarrollo de las capacidades internas de las empresas del país.

Entre los clientes del IGL se encuentran empresas privadas tales como:

- Petronic,
- ENITEL,
- Bellsouth,
- Dicegsa, y
- E. Chamorro.

También se encuentran entidades del estado como:

- DGI,
- EAAI,
- Marena y
- MTI.

Sin embargo una parte muy significativa de los clientes del IGL son particulares que llegan con el deseo de superarse. Con 4 años de estar presentes en el mercado, el número de egresados supera las 5,000 personas.

El Instituto de Gerencia y Liderazgo no se limita a la capacitación profesional, sino que ofrece otros servicios como consultorías, diagnósticos organizacionales y asistencias técnicas. Recientemente el Instituto de Gerencia y Liderazgo esta incursionando en el camino de conferencias magistrales sobre temas administrativos-gerenciales.

La Misión del IGL

Somos una Institución especializada en servicios para el fortalecimiento de capacidades internas de las empresas distinguidos por la excelencia. Nos regimos bajo los principios de respeto, ética e innovación basados en la confianza que nos brindan nuestros clientes.

La Visión del IGL

Ser el instrumento generador de cambios internos más importante para las empresas de la región centroamericana.

Para conocer un poco mejor la situación de la empresa se realizó una investigación exploratoria que nos facilito encontrar el tema específico del estudio. El Instituto de Gerencia y Liderazgo cuenta con organigrama formalizado. (Ver anexo D). Se realizó una investigación bibliográfica de algunos documentos internos de la empresa como planificaciones estratégicas y una auditoría administrativa realizada anteriormente.

Actualmente existen deficiencias en algunas de las actividades principales de la Dirección Administrativa que veremos a continuación.

Debido a que esta empresa ofrece servicios de actualización profesional, uno de los procesos que mas se realizan son:

- ❖ La elaboración de *ofertas técnicas – económicas* (Ver anexo A). La persona responsable de elaborar estas ofertas es la que desempeña el cargo de metodólogo. Este puesto es muy reciente en la estructura orgánica del IGL. Antes de que existiera este puesto, la Directora General era la única persona encargada de realizar estas ofertas. Pero debido al incremento de necesidades de las empresas nicaragüenses en capacitarse, simultáneamente surgió la necesidad en el Instituto de Gerencia en Liderazgo de expandirse y contratar a nuevo personal para poder responder a estas necesidades. En el caso específico del cargo de metodólogo, al momento de la inducción de esta nueva persona, las instrucciones de sus funciones fueron únicamente orales. Esto causó que estas instrucciones hayan sido repetidas más de una vez y tuvo un efecto directo en la curva de aprendizaje del nuevo metodólogo. Durante las primeras etapas de trabajo del metodólogo las ofertas laboradas contenían un nivel técnico muy bajo. La Directora General debía revisar cada oferta minuciosamente. De manera que esta persona elaboró mas ofertas; las deficiencias disminuyeron. El efecto de estos errores en las ofertas causaba pérdida de tiempo para la Directora y para el Metodólogo que tenía más ofertas que realizar. Además se utilizaban innecesariamente recursos como papelería. Un efecto mas grave que esto tenía era el retraso con el cual llegaba la oferta al cliente.
- ❖ El Metodólogo también es responsable de la elaboración de informes de *seminarios cerrados* (Ver anexo A). Estos informes se elaboran una vez concluido el evento y se le envía al Gerente de Recursos Humanos o al Gerente de Capacitación con el objetivo de informarlo del desarrollo de la capacitación. Estos informes son de mucha importancia para los Gerentes, debido a que son análisis de todo lo abordado por el docente y los participantes durante el curso. Se necesita experiencia y habilidad para hacer un buen informe y realizar recomendaciones que sean de mucha utilidad para el cliente. El caso de los informes fue muy parecido al caso de las ofertas. La diferencia es que los informes se tomaban todavía mas tiempo en elaborar por la cantidad de detalle que implica elaborar un informe. El trabajo de elaboración de informes se le acumulaba con mucha facilidad al metodólogo.
- ❖ El cargo de responsable de *seminarios abiertos* (Ver anexo A) es un cargo que siempre ha estado presente durante las operaciones del IGL. La persona que desempeña este cargo tiene bajo su responsabilidad la organización y desarrollo de los seminarios abiertos. Los seminarios abiertos son cursos que se anuncian en medios de comunicación escrita y son dirigidos a todos los profesionales en general que deseen adquirir nuevos conocimientos. El responsable de seminarios abiertos se encarga de los aspectos de venta del curso, de los materiales necesarios para la realización del curso, de la reproducción del material para los participantes, del local, etc. Las deficiencias en este caso son relevantes en la organización del curso por ejemplo la reproducción de materiales didácticos. En muchas ocasiones se reproducían más materiales de los necesarios. Los materiales que no son utilizados se convierten en desperdicio. Esto repercute directamente en la economía de la empresa.

El Instituto ha venido costeadando los efectos de estas fallas. Las consecuencias más graves que se pueden presentar es la pérdida de clientes por estas deficiencias. En este tipo de servicios la prontitud con la que se le atiende a un cliente es muy importante. Con facilidad se puede perder una oportunidad de trabajo por que una oferta no llegó a tiempo. Como en el caso de las instituciones del gobierno que imponen fecha tope para la entrega de ofertas.

La organización está comprometida en brindarle un excelente servicio al cliente. Para poder garantizarlo es necesario contestar una pregunta ¿Cómo se puede mejorar el funcionamiento del personal en el desarrollo de procesos, evitar duplicaciones de actividades, darle una mejor utilización a los recursos disponibles y disminuir la pérdida de tiempo?

Es necesario que en toda empresa existan procedimientos formales establecidos independientemente del giro que esta tenga. En las microempresas es muy difícil encontrar manuales administrativos. Existe la concepción que estos manuales solo son necesarios en grandes empresas. Pero esto es una equivocación. La Dirección General del IGL tiene conocimiento de la necesidad de elaborar e implementar manuales de procedimientos; pero hasta el momento no se ha tomado acción al respecto. Es necesario elaborar un documento que oriente al personal como operar de una manera más eficiente para ser más productivo y competitivo.

Los manuales de procedimiento representan un factor clave en el éxito de cualquier institución que quiere alcanzar sus objetivos. En estos tiempos de cambio y de tratados de libre comercio contar con manuales de procedimientos óptimos, aumenta la probabilidad de ser competitivo.

Según información obtenida en el Instituto Tecnológico Nicaragüense (INATEC), para finales del año 2003 existen aproximadamente 200 centros de capacitación formalmente autorizados. INATEC es el organismo rector de la formación profesional de Nicaragua. Se encarga de organizar, normar y evaluar las diferentes actividades de Formación Profesional. El Instituto de Gerencia y Liderazgo compite además con los consultores independientes que ofrecen sus servicios a las empresas a un menor precio.

La clave para ser competitivo es una fórmula compleja de factores y los manuales de procedimientos es definitivamente una herramienta para lograrlo. Es necesario para el Instituto de Gerencia y Liderazgo, el diseño de un manual de procedimientos debido a las deficiencias antes expuestas.

El propósito de esta investigación es examinar con más profundidad las actividades específicas que desempeña el personal y cómo esas actividades forman parte de los procedimientos. Los resultados que obtendré de este estudio espero que:

- ❖ Auxilien en la inducción de puestos y al entrenamiento y capacitación del personal,
- ❖ Permitan uniformar y facilitar el control del cumplimiento de las rutinas de trabajo para evitar alteraciones,
- ❖ Faciliten las labores de próximas evaluaciones al desempeño utilizando como estándar la información del manual de procedimientos

- ❖ Ayuden a la coordinación de actividades y
- ❖ Contribuyan a una mejor utilización de los recursos organizacionales.

Al diseñar procedimientos que sean de la utilización de la empresa y del conocimiento del personal que labora en ella se pretende aumentar la eficiencia y la eficacia del IGL.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta de Manual de Procedimientos para el Instituto de Gerencia y Liderazgo que facilite mejor funcionamiento de la Dirección Administrativa, a fin de optimizar el desarrollo de sus procesos y actividades.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Examinar los resultados obtenidos por una falta de organización y coordinación en la Dirección Administrativa del IGL.
- ❖ Analizar los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la Dirección Administrativa del IGL para proponer mejoras y para lograr formalizar los mismos.
- ❖ Elaborar recomendaciones a la Dirección General que contribuyan a la implantación del manual de procedimientos utilizando los resultados obtenidos.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Franklin, 1998. Para lograr este propósito, se requiere necesariamente de un marco general de referencia metodológico que permita identificar claramente los factores bajo estudio y analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible utilizando las técnicas mas adecuadas.

ETAPAS DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En estas etapas se contemplan acciones que van desde percepción, acercamiento y conceptualización básica por un cambio organizacional, definición de los factores de estudio, objetivos, lineamientos y campo de trabajo para su realización, hasta la captación y examen crítico de los datos necesarios para la formulación de las recomendaciones, implantación y evaluación.

Visión del estudio: constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.

Planeación del estudio: el segundo paso para realizar un estudio organizacional es el precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los términos de referencia para orientar su ejecución.

Recopilación de datos: Concluida la parte preparación del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

Análisis de los datos: una vez realizados la recopilación y registro de datos, estos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

Formulación de recomendaciones: como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se abre la posibilidad de preparar propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones. Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia la fase constructiva

del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis.

Implantación: la implantación de las recomendaciones constituyen el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

Evaluación: una vez que se ha implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los cambios operativos que de estas se desprendan. Para ello se debe ordenar el manejo de datos de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que posibilitara la traducción de las acciones en indicadores para poder evaluar las medidas de mejoramiento introducidas.

3.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Franklin, 1998. Ya obtenida la información del organigrama el siguiente paso y el mas importante es la elaboración del manual. La necesidad de manuales administrativos en las organizaciones es debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

3.2.1. CLASIFICACION BASICA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Por su naturaleza o área de aplicación

- ***Macro administrativos:*** son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- ***Meso administrativos:*** son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

- **Micro administrativo:** son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Por su contenido

- **De organización:** estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- **De procedimientos:** constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- **De historia de la organización:** estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evaluación de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con las autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.
- **De políticas:** también denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- **De contenido múltiple:** manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:
 - Que se considere mas accesible para su consulta
 - Que resulte económicamente mas viable
 - Que técnicamente se estime necesaria la integración de mas de un tipo de información
 - A una instrucción específica del nivel directivo

- **De puestos:** conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas:** documento que agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- **De ventas:** instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
 - Descripción de productos y/o servicios
 - Mecanismos para llevarlas a cabo
 - Políticas de funcionamiento
 - Estructura del equipo de trabajo
 - Análisis ambiental
 - División territorial
 - Medición del trabajo
- **De producción:** elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- **De personal:** Identificados también como de relaciones industriales, de reglas de empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:
 - Prestaciones
 - Servicios
 - Condiciones de trabajo
- **De operación:** manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializados o cuyo desarrollo manda un conocimiento más específico.
- **De sistemas:** instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales de una organización.

Por su ámbito

- **Generales:** documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos o a una combinación de ellos. Este

documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso mas generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

3.2.2. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Franklin, 1998. Este documento incorpora la siguiente información:

- Identificación: este documento incorpora el logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de la elaboración, unidades responsable de su elaboración, clave de las formas.
- Índice o Contenido: relación de los capítulos que forman parte del documento.
- Prologo y/o Introducción: exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivo(s) de los Procedimientos: explicación del propósito que se desea cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Responsables: unidades administrativas o puestos que intervienen en los procedimientos.
- Políticas o normas de operación: criterios o lineamientos generales de acción que se determinan de forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades.
- Concepto(s): palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su significado o grado técnico requieren de mayor información o ampliación de su significado.
- Procedimiento (descripción de las operaciones): presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
- Formulario o impresos: formas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro de los mismos o se adjuntan como apéndices.
- Diagrama de flujo: representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.
- Glosario de términos: lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

3.3. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

DISEÑO DEL PROYECTO

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Se debe poner mucha atención en todos y

cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

RESPONSABLES

Debe asignarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y la presentación de la información. Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en el se debe:

Estudio preliminar

Conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va actuar. Con base en el se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificación de las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo, etc.

Fuentes de información

Referencia de la institución, área de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se puede obtener datos para la investigación. Entre las representativas están:

- Instituciones:
 - Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
 - Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo
 - Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio
 - Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
- Archivos de la organización:
 - General
 - De las áreas de estudio
- Directivos y empleados:
 - Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el acervo de archivos responde a la realidad.
 - Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias.
- Áreas de trabajo:
 - Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

Preparación del proyecto

Se debe preparar un documento de partida el cual debe quedar integrado por:

- Propuesta técnica: que a su vez debe incluir:
 - Antecedentes
 - Naturaleza
 - Justificación
 - Objetivos
 - Acciones
 - Resultados
 - Alcances
 - Recursos
 - Costo
 - Estrategia
 - Información complementaria
- Programa de trabajo: que debe especificar:
 - Identificación: nombre del manual
 - Responsables: Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual
 - Área: universo de estudio
 - Clave: número progresivo de las actividades estimadas
 - Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información
 - Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades
 - Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase
 - Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes
 - Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo
 - Reportes de avance: seguimiento de las acciones
 - Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, se debe presentar a:

- Área que intervendrá directamente en su aplicación
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto
- Áreas responsables del manejo de los recursos económicos
- Titular de la organización para su aprobación

CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma.

Capacitación del personal: Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no solo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizara para el levantamiento de la información, sino en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Levantamiento de la información: se debe enfocar en información específica y realmente útil para la elaboración del manual. Esta actividad exige mantener relación constante con las fuentes internas de información. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

- Investigación documental
- Consulta a sistemas de información
- Encuestas
- Observación directa

Integración de la información: Se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis. Para su integración, es recomendable que la información se vaya incorporando a equipos de cómputo.

Análisis de la información: se debe realizar un estudio de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer el hecho o situación que se analiza
- Describir ese hecho o situación
- Descomponerlo para recibir todos sus detalles y componentes
- Examinar para comprender mejor cada elemento
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias
- Definir las relaciones que operen entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

Validación: la información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a las personas entrevistadas para verificar que la información esta completa y sea comprensible.

Estructuración: una vez que se ha reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

FORMULACION DE RECOMENDACIONES

La selección de estas debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas sus ventajas y limitaciones.

Tipos de recomendaciones:

- **De mantenimiento:** preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- **De eliminación:** supresión de sistemas, reemplazo de formas, registro e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- **De adición:** Introducciones de un nuevo sistema, incremento de número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.
- **De combinación:** intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.
- **De fusión:** agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.
- **De modificación:** cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, etc.
- **De simplificación:** reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
- **De intercambio:** re-direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/ flujo del trabajo entre áreas.

Elaboración del informe: Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN Y REPRODUCCION

El encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación. Es recomendable efectuar una última revisión de la documentación. Una vez aprobado el manual, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que sea reproducido para su distribución e implementación.

IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Métodos de implantación:

- **Método instantáneo:** se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucran un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, o si en la organización existe una sólida estructura organizativa.
- **Método del proyecto piloto:** esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en solo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera. El beneficio que puede aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.
- **Método de implantación en paralelo:** este método se emplea cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implica el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo.
- **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas:** consiste en seleccionar áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso solo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- **Combinación de métodos:** consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido. (Fuente: Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas. Pág. 163-179)

3.4 DIAGRAMACION

Franklin, 1998. La diagramación forma una gran parte en la elaboración de un manual de procedimientos. Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la intercalación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. Permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que co-ayuda a fortalecer su capacidad de decisión.

3.4.1. VENTAJAS QUE OFRECE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACION

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones.
- Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones. Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.

- Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

3.4.2. CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Que indican sucesión de hechos

- ***Cursograma sinóptico del proceso:*** el cual presenta un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso, sin tener en cuenta quien las ejecuta y en donde se lleva a cabo. A la información que brindan los símbolos y su sucesión se añade cuando se conoce, el tiempo que se le fija.
- ***Cursograma analítico:*** es el que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Se presenta en relación con tres variables: operario, material, equipo o maquinaria.
- ***Diagrama bimanual:*** es un gráfico en él se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario, mencionando la relación entre ellas, con respecto a la ejecución de una tarea.

Con escala de tiempo

- ***Diagramación de actividades múltiples:*** es aquel en el que se registran las actividades de varios objetos de estudio según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. De esta manera se puede detectar si existe algún tiempo improductivo en el proceso que se pueda suprimir o modificar y a quien le afectaría.
- ***Simograma:*** llamado también diagrama de movimientos simultáneos, esta basado en un análisis cinematográfico que se utiliza para registrar simultáneamente con una escala común los therblings de diferentes partes del cuerpo de uno o varios trabajadores. Los therblings, inventados por Franklin B. Gilbreth, expresan primordialmente los movimientos del cuerpo humano en el lugar de trabajo.

Que indican movimiento

- ***Diagrama de recorrido o circuito:*** es un plano de la zona de trabajo elaborado mas o menos a escala, que muestra la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo en e cual se trazan los movimientos de un producto o de sus componentes, expresando mediante símbolos, las actividades que se efectúan en los diversos puntos.

- **Diagrama de hilos:** es un plano o modelo a escala en el que se sigue y mide con un hilo el movimiento de los trabajadores, de los materiales o del equipo durante una sucesión determinada de hechos, que permite representar la frecuencia de movimientos entre los diversos puntos para establecer distancia recorrida.
- **Ciclograma:** es el registro de un trayecto habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía estereoscópica. Para dibujar el camino que recorre una persona durante su trabajo, se le coloca una luz en el casco.
- **Cronociclograma:** es una variedad del ciclograma trazado con una luz intermitente regulada para que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señala la dirección y cuyos espacios indican la velocidad del movimiento.
- **Gráfico de trayectoria:** es una técnica de registro mas rápida y cómoda, que consiste en un cuadro donde se incluyen datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier espacio de tiempo.

Por su presentación

- **De bloque:** cuyos procedimientos se presentan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
- **De detalle:** en donde los procedimientos se presentan en su mínima expresión.

Por su formato

- **De formato vertical:** en el que el flujo o las secuencias de operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
- **De formato horizontal:** en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
- **De formato tabular:** en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de operaciones en su totalidad, correspondiendo a cada puesto o unidad administrativa a una columna.
- **De formato arquitectónico:** el cual muestra en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se realiza el trabajo.

3.5. NORMAS DE TRABAJO

3.5.1. MÉTODOS PARA DESARROLLAR NORMAS DE TRABAJO

Lazzaro, 1988. Los métodos para desarrollar normas de trabajo pueden clasificarse bajo tres denominaciones:

- Subjetivo
- Estadístico
- Método de Ingeniería

Cada uno tiene su lugar según sea la precisión del método de medición y la fase de desarrollo de programa de mediciones en la empresa.

METODO SUBJETIVO: consiste en la determinación de normas según la experiencia y opinión de los supervisores. A veces, es mejor tener esta clase de normas que carecer por completo de ellas, pero los supervisores siempre están listos a admitir que las metas de producción así establecidas no pueden justificarse o apoyarse debidamente. Tal vez la queja mas seria acerca de dicho método, sea que el criterio de los supervisores difiera en forma marcada al juzgar las metas de ejecución.

En general, los cómputos de trabajo se hacen para eliminar algo de las conjeturas en el medio subjetivo. Al ser así, el supervisor tiene en su mente una cifra de la producción que espera de los individuos o grupos de trabajadores. Guarda los informes de producción para usarlos a fin de comparar lo producido con lo que él considera una buena producción. Aunque este método pueda ser puesto en duda con respecto a la exactitud y equidad de las normas que se establezcan en consonancia con él, no puede ser pasado por alto como un posible medio de determinar la extensión del progreso de la producción y mejoramiento.

METODO ESTADÍSTICO: se emplean anteriores registros de tiempo y producción para precisar el tiempo promedio por unidad de trabajo. Dichos registros pueden proporcionar tiempo-unidad, que aunque basados en ejecuciones ya pasadas, significan una mejoría sobre los juicios subjetivos. Estos tiempos-unidad establecen, por lo menos, lo que se ha hecho y suministran una guía para el mejoramiento de las ejecuciones actuales. Algunas empresas consideran dichos tiempos como normas de producción, al percatarse que son una expresión de lo que se ha hecho. Aunque este medio no determina cual debe ser la meta de producción, da un fundamento para establecerla. En ciertas compañías, especialmente en las más pequeñas, este paso podría darse con ventaja mientras llegan a usarse métodos más precisos. Al hacerlo así, la empresa puede estimar la necesidad y lo deseable que sea el conseguir una mayor precisión en las mediciones. Los datos y la experiencia que se deriven del uso del método elemental, pueden utilizarse para justificar un análisis más a fondo.

La fórmula-promedio de tiempo-unidad ya mencionada, es un buen punto de partida para el desarrollo de perfeccionamientos posteriores de las normas estadísticas. Un análisis de estos promedios, realizado algunas veces, puede sacar a luz motivos para investigar a fin de reducir las variaciones controlables en los procedimientos y condiciones de trabajo. El

conocimiento de las causas de las variaciones del tiempo-unidad resultante de las diferencias del trabajo, es importante para análisis posteriores de dichos tiempos. Podrán hacerse ajustes en los tiempos-unidad, tomando en cuenta las variaciones que existan y los tiempos-unidad observados en el curso de distintos periodos, asegurándose que las diferencias de trabajo no estén originando amplias fluctuaciones en los tiempos promedio.

Habiendo reducido el efecto de una causa importante de variación en los tiempos-unidad, el único motivo que quedara para las variaciones serán las diferencias en la ejecución de la tarea por parte de los trabajadores. Es al tratar estas diferencias en ejecución, que la meta de ejecución (norma) se establece.

METODO DE INGENIERIA: Las normas establecidas por este método involucran un escrutinio adecuado de los detalles en el análisis y una mayor precisión en el desarrollo de las medidas. Siempre que se considere conveniente el método de ingeniería, su utilización para el desarrollo de normas puede tomarse como una extensión del procedimiento estadístico. En muchos casos, los dos métodos se complementan entre si. Generalmente al desarrollar las normas con un enfoque de ingeniería, se procede a analizar en detalle alguna tarea en particular o una operación, para reducirla a sus partes esenciales. Al actuar de esta manera, los elementos de trabajo individuales son identificados y estudiados para una posible eliminación o combinación con todos. Aparte de lo anterior, deberá estandarizarse el equipo, máquinas, la distribución de lugar de trabajo y el flujo del mismo. Realizada dicha estandarización, tendrá que hacerse análisis posteriores para establecer el tiempo estándar para los elementos de la tarea u operación de que se trate. Estos tiempos elementales podrán determinarse de cuatro maneras:

1. Empleando procedimientos convencionales para el estudio de tiempos.
2. Usando tiempos predeterminados de movimientos.
3. Utilizando tiempos elementales estándar.
4. Aplicando técnicas de muestreo estadísticas.

Al quedar determinado el tiempo básico para los elementos de trabajo, estos se distribuyen en unidades de medida adecuada, tomándose en cuenta las tolerancias necesarias de acuerdo con las necesidades personales del operador y las contingencias justificables que puedan ocurrir en el curso del trabajo, a fin de establecer la norma de unidad definitiva.

3.5.2. APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO

TIPOS DE APLICACIÓN: Las aplicaciones de normas comprenden dos temas generales:

1. Aplicaciones únicas. Generalmente, las aplicaciones únicas se utilizan para resolver un problema inmediato que comprenda el rendimiento productivo o los costos de producción. Las normas pueden prestar una gran ayuda para determinar la fuerza-hombre en la ejecución de un nuevo trabajo, o para estimar el costo de un modo de ejecutar un trabajo en contraposición a otro modo de hacerlo, o bien para precisar la distribución de tareas que sea adecuada al personal a fin de facilitar el flujo de operaciones.

2. Aplicaciones continuas. Este tipo de aplicaciones comprende la implantación de métodos y procedimientos para establecer comparaciones continuas entre la ejecución con normas y la real. Aparte de la ventaja que significa poder planear el trabajo, este tipo de aplicación proporciona una oportunidad de observar con regularidad la actuación del empleado. Para obtener un grado óptimo de mejoramiento en la producción, a largo plazo, se debe hacer este tipo de aplicación.

Siempre se puede encontrar un punto de la oficina en que puedan aplicarse ambos tipos. El escoger la aplicación correspondiente a la situación que convenga a ella, depende en mucho del grado de control sobre la ejecución del empleado, que se desee por el momento.

3.6. FORMAS

Lazzaro, 1988. Una forma no es otra cosa que un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos una información variable. Generalmente está impresa en papel o en algún material de papel, puede haber sido impresa mediante cualquiera de los procesos de reproducción conocidos, y puede constar de varias partes similares o distintas.

Algunos de los tipos más comunes de formas, con los cuales casi todos están familiarizados, son:

- Membretes
- Solicitudes de empleo
- Cheques para el pago de sueldos
- Reportes de impuestos sobre la renta, etc.

Por otra parte, las formas complejas como órdenes de fabricación, vales de material, hojas de operación y peticiones de cambio, rara vez son vistas por otras personas que no sean las directamente involucradas en su preparación o proceso.

El mejor criterio para juzgar si un papel es “forma”, es establecer su función en relación a un proceso o sistema administrativo. Cualquier documento impreso que no sea un eslabón esencial en un proceso de operación o medio para una comunicación administrativa, deberá ser excluido de la responsabilidad del grupo encargado del control de formas.

3.6.1. TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DE FORMAS

El propósito fundamental del diseño de formas es suministrar medios estandarizados para el eficaz procesamiento de información administrativa. Esto comprende la disposición de la forma y las especificaciones para hacerla.

El arte del diseño de formas requiere de una combinación de cualidades prácticas y estéticas, así como de una comprensión del sistema respectivo. Por encima de todo, el

diseñador de formas tiene que ser un trabajador acucioso. El sentido de la realidad es otro rasgo que debe ostentar, ya que le será indispensable enfrentarse a numerosos problemas y trabajo tendrá un efecto duradero en la imagen de la compañía que surge de su papelería.

La finalidad de la forma, consiste en registrar y pasar información, es de importancia primordial para el diseñador de formas. Como tal, la forma es un instrumento de actividad humana. Actúa sobre la actividad humana y es influida por ella. A esta capacidad se le puede denominar facilidad de empleo. Las formas deben estar diseñadas de modo que sean fáciles para quienes las usan el proceder correctamente basándose en ellas. Por tanto, necesitan ser fáciles de llenar, leer, procesar y desechar.

Con objeto de facilitar las anotaciones en las formas, esta deberá contar con el espacio suficiente para los datos. Las entradas se harán según sea la secuencia de los datos que vayan a consignarse. La forma tendrá impresa tanta información como sea posible a fin de reducir el tiempo que se emplee en las anotaciones. Todas las variables se examinarán para asegurarse que algunas de ellas no sean, en realidad, constantes. Las entradas que se hacen con frecuencia pero que no son aplicables, se imprimirán con un pequeño cuadro precediéndolas, en el cual se podrá marcar un X, en lugar de escribir detalladamente todos los datos que se piden.

Este tipo de diseño representa una mejoría sobre el que consta de una frase seguida de línea de puntos, sobre todo cuando las entradas se escriben a máquina. Este método ahorra espacio y esfuerzo, y es más fácil de leer. Cuando se use, es fácil alinear los pequeños cuadros verticalmente a fin de reducir el número de topes de tabulación que se fijen en la máquina.

Los reglones se espaciaron en intervalos de 6 milímetros para la mayoría de las entradas escritas manuscritas. Si la forma a veces se prepara a mano y a veces a máquina, deberá usarse un espaciamiento de 9 milímetros. Si todo lo que se escriba va a ser a máquina, las líneas horizontales se omitirán a menos que sean necesarias para guiar el ojo en posteriores entradas que se hagan a lo largo de la hoja. Si el espacio con que se cuenta es limitado, podrán asignarse 4 milímetros para las entradas a máquina y 5 milímetros para las manuscritas.

Otra manera de hacer que las formas sean más fáciles de llenar y leer, consiste en emplear variaciones en las separaciones de las diversas columnas. Pueden usarse líneas delgadas para las separaciones de columnas que correspondan a una misma categoría y gruesas o dobles antes del siguiente grupo de distinta categoría. La misma técnica se empleara para el rayado horizontal.

Deben utilizarse tintas y papeles de colores diversos. Será necesario apegarse a un solo color de tinta todo el tiempo, a menos que exista una razón suficiente para cambiarlo. Aunque la tinta negra es la aceptada para la mayor parte de las formas, algunas compañías han cambiado a café, porque proporciona un mejor contraste entre las entradas efectuadas a mano y las escritas a máquina. La tinta roja se emplea con frecuencia en las formas de crédito, boletos de rechazo, órdenes de repetición de trabajo, etc. En donde suministra un marcado contraste con formas similares o sirve como una especie de bandera o advertencia

señalando algún problema. La tinta gris se utiliza a veces para imprimir condiciones contractuales en el reverso de formas tales como órdenes de compras o de ventas; deberá ser lo bastante oscura como para ser legible.

Los papeles de color se utilizan principalmente en formas múltiples a efecto de identificar las copias correspondientes a cada departamento y facilitar su distribución. A veces, en especial cuando se trata de formas encuadernadas en forma de abanico, las tintas de color se sustituyen por papeles de color, generalmente con un marco de color sólido en una esquina de cada forma.

El vocabulario empleado en la forma debe ser preciso. Se evitaren las abreviaturas o las frases incompletas que puedan ser mal interpretadas. Los títulos también serán concisos, indicando con claridad el objeto de la forma. El nombre de la compañía deberá aparecer prominentemente en todas las formas que se distribuyan fuera de la empresa, tales como pedidos del cliente, órdenes de compra, facturas, etc. En las formas internas, el nombre de la compañía deberá subordinarse al título de la forma, o bien omitirse. Lo usual es poner dicho título en la parte superior de la forma, pero también podrá imprimirse en la base cuando la parte superior se tenga destinada para datos del archivo y otras señales de identificación.

Los márgenes son importantes, tanto para el uso como para la buena presentación. Los márgenes para formas que se colocaran en partes de argollas o de barras, deberán variar de 8 milímetros para las argollas hasta 4 centímetros para las de barra. Los márgenes superior e inferior son esenciales para el buen aspecto, así como para facilitar la impresión y manejo; normalmente tendrán 12 milímetros cada uno, pero si se dispone de poco espacio, podrán reducirse a 8 milímetros. El margen lateral no afectado por las argollas o barras, será por lo menos de 6 milímetros. Si la forma fuese para desprenderse, apenas sería necesario un ligero margen en el lado en que estén unidas todas formando block.

Para terminar, las formas deben ser atractivas. No podemos resignarnos a un diseño puramente funcional, que carezca de cualidades estéticas. Las formas deben suscitar una actitud mental favorable. Mediante una acertada combinación de los siguientes elementos: disposición general o formato, encabezados y títulos, tipografías, colores y matices, equilibrio entre líneas verticales y horizontales, espacios en blanco en márgenes y otros lugares. Todo esto hará que el diseño no resulte abigarrado y que de una manera sutil la forma consiga las finalidades que le fueron fijadas.

4. HIPOTESIS

La elaboración del Manual de Procedimientos permitirá mejorar el desempeño laboral del Instituto de Gerencia y Liderazgo evitando la duplicación de actividades, la pérdida de tiempo y facilitando una utilización de recursos más eficiente.

5. MATERIAL Y MÉTODO

TIPO DE INVESTIGACION

Para ser posible el diseño de un manual de procedimientos para el Instituto de Gerencia y Liderazgo fue necesario llevar a cabo un estudio descriptivo. El producto final de este estudio fue una guía formal para la ejecución de procedimientos. El manual contiene normas de operaciones, conceptos, descripción de las operaciones y diagramas de flujo. Para lograr esto se identificó elementos que causan las deficiencias organizacionales. Se caracterizó los hechos y las situaciones en las que se desarrollan los procedimientos. Fue necesario abarcar los comportamientos y formas de pensar y actuar de los individuos o grupo de personas que llevan a cabo estas actividades.

DETERMINANDO LA POBLACIÓN

Para la obtención de información que permitió la elaboración del manual se contó con el apoyo del personal que labora en la Dirección Administrativa. Dentro de esta dirección se incluyen los puestos de: responsable de seminarios abiertos, responsable de seminarios cerrados, vendedores, secretaria, mensajero, director administrativo, metodólogo y dirección general. Los puestos de metodólogo y dirección general según el organigrama de la empresa no están dentro de la dirección administrativa pero fue necesario incluirlos en el estudio por su constante comunicación e interacción con este departamento. Esto hace un total de 8 puestos que serán fuentes de información para la elaboración del manual de procedimientos o nuestra población.

DETERMINANDO LA MUESTRA

La muestra de este estudio fueron los procesos que se estudiaron que a continuación se detallaran:

1. Elaboración de ofertas técnicas y económicas
2. Elaboración de informes de seminarios cerrados
3. Elaboración de memorias de cursos abiertos para supervisión de Inatec.
4. Elaboración de Estados de Cuenta Inatec
5. Solicitud de materiales de oficina
6. Solicitud de materiales de apoyo para seminarios
7. Solicitud y reproducción de materiales didácticos
8. Organización de seminario abierto
9. Organización de seminario cerrado
10. Atención de seminarios

Los esfuerzos de recopilación se enfocaron en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual. Asimismo se aplicó un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a

su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. Esta actividad exigió mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se utilizó una combinación de técnicas de recopilación orales y escritas. La información se recopiló directamente por el investigador a través de relatos o escritos por los ejecutores de las actividades que se llevan a cabo en el IGL.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

La observación directa fue utilizada en la recopilación de información de esta investigación debido a que es otra fuente importante de datos cualitativos para evaluación. Se observó cuidadosamente como esta arreglado el lugar del trabajo. Observe el orden de la organización, el tipo de equipo que están usando, su estado y antigüedad.

- **ENTREVISTAS**

Antes de realizarse las entrevistas con el personal seleccionado se elaboró un diagrama preliminar de las actividades. Esto fue posible debido al conocimiento previo del investigador. El investigador contaba con gran conocimiento de los procedimientos que se llevan a cabo en el IGL. Cuando los diagramas estaban finalizados se realizó las entrevistas con el personal. La información de los diagramas fue corroborada con ellos. A aquellos diagramas que fue necesario hacerles cambios; se les hizo y finalmente fueron aprobados por la empresa.

Este mismo método se utilizó para realizar y aprobar la descripción y normas de los procedimientos y las formas que se utilizaran en el desarrollo de las actividades.

- **REVISIÓN DE DOCUMENTOS**

Se complemento el trabajo observacional con la realización de entrevistas con la recopilación y análisis de material documental. Esta técnica permitió la selección y análisis de aquellos escritos que contenían datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudiaron memorandos de carácter normativos, cartas externas, responsabilidades del personal, organigrama, etc.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que resultó de los métodos antes mencionados fue sometida al siguiente tratamiento:

- La información obtenida fue clasificada y registrada en archivos específicos por cada procedimiento. Cada dato recopilado era guardado dentro del archivo del procedimiento al cual pertenecía.
- Se realizó un análisis de las variables. Esta información ayudó a enfocarse en cuales actividades, necesitan examinarse más detenidamente y cuales necesitaban mejorarse.
- Con la información actual se elaboró mejoras a los procedimientos y formas actuales con la ayuda del estudio documental incluido en el marco teórico.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

		<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicador</i>
Variable Independiente		Manual de Procedimiento	Instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> •No. de pasos •No. De actividades •Tiempo por cada actividad •No. De diagramas de procesos
		Duplicación de actividades	Repetición de pasos o actividades por falta de conocimiento y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> •Tiempo requerido por actividad •Recursos utilizados por actividad •No. De repeticiones
Variables Dependientes		Utilización de los recursos	Utilización de recursos económicos y materiales y/o generación de desperdicio	<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad de recursos utilizados en los procesos •No. De pedidos de materiales
		Pérdida de tiempo	Horas aplicadas al desarrollo de una actividad que es productiva o que son para corregir errores	<ul style="list-style-type: none"> •Horas proyecto vrs. consumidas

6. RESULTADOS

Los resultados de los métodos antes mencionadas producen datos sobre los factores de: tiempo, equipo utilizado, recursos utilizados, proveedores y formatos. La siguiente información es la derivación de los resultados de todas las técnicas recopiladas por el investigador.

- **PROCEDIMIENTO 1: Elaboración de Ofertas Técnicas y Económicas**

- Este procedimiento esta compuesto por las siguientes actividades:
Actividad 1: Contacto con el Cliente.
Actividad 2: Elaboración de Oferta Técnica
Actividad 3: Revisión y Oferta Económica
Actividad 4: Elaboración de Oferta Final
- Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Vendedor
Metodologa
Directora General
- Tiempo: Ver anexo B tabla 10
Según la información recuperada en el primer trimestre del 2004 la elaboración de ofertas técnicas varia, según promedio, desde 2 hasta 5 días.
- Equipo técnico:
Computadora
Impresora
Engargoladora
- Materiales de oficina: Ver anexo B y C
Papelería
Tinta de impresora
Disquetes
Carpetas
- Formato: el formato que actualmente se utiliza en este procedimiento es la Hoja de Visitas.

- **PROCEDIMIENTO 2: Preparación de seminarios abiertos**

- Este procedimiento esta compuesto por las siguientes actividades:
Actividad 1: Contacto con el Cliente
Actividad 2: Control de contactos de cliente
Actividad 3: Preparación de los aspectos de salón y alimentación
Actividad 4: Solicitud de materiales metodológicos

- Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Responsable de seminario abierto
Directora Administrativa
- Tiempo: según información del responsable de seminarios abiertos, el tiempo varía desde la fecha del primer anuncio hasta la fecha de la finalización del seminario.
- Equipo técnico:
Teléfono
Fax
Computadora
Impresora
- Materiales de oficina:
Fólder
Tinta de impresora
Papelería
Materiales metodológicos
- Formatos:
Hoja de contacto
Control de contactos
Recibo oficial
Cartas de solicitud

- **PROCEDIMIENTO 3: Preparación de Seminarios cerrados**

- Este procedimiento está compuesto por las siguientes actividades:
Actividad 1: Contacto con el Cliente
Actividad 2: Preparación de los aspectos de salón y alimentación
Actividad 3: Solicitud de materiales metodológicos
- Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Responsable de seminario cerrado
Directora Administrativa
- Tiempo: Varía.
- Equipo: Teléfono y Fax
- Materiales de oficina
Papelería
Materiales metodológicos
Certificados

- Formatos: Cartas de solicitud

- **PROCEDIMIENTO 4: Preparación de Materiales Metodológicos**

- Este procedimiento esta compuesto por las siguientes actividades:
Preparación de material original
Revisión y modificaciones del material didáctico original
Solicitud de reproducción de documentos
Autorización de la solicitud de reproducción de documentos
Preparación de material didáctico
- Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Responsable de seminario
Directora General
Directora Administrativa
- Tiempo: varia
- Equipo técnico:
Teléfono
Impresora
Computadora
Engargoladora
- Materiales de oficina:
Papelería
Carpetas
- Formatos: carta de solicitud

- **PROCEDIMIENTO 5: Atención de seminarios**

- Este procedimiento esta compuesto por la siguiente actividad:
Actividad 1: Atención de seminario
- El puesto que intervienen en este procedimiento es:
Responsable de seminario
- Tiempo: varia. Usualmente los cursos son de 1 o dos días.
- Equipo técnico:
Computadora
Cañón
Retroproyector
- Material de oficina:
Lapiceros, papel adhesivo, material didáctico

- **PROCEDIMIENTO 6: Solicitud de materiales administrativos**

- Este procedimiento esta compuesto por las siguientes actividades:
Actividad 1: Elaboración de solicitud de materiales
Actividad 2: Autorización de solicitud
Actividad 3: Retiro de materiales
- Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Secretaria
Directora Administrativa
- Tiempo: usualmente dura 1 día
- Equipo técnico:
Impresora
Computadora
Fax
- Materiales de oficina:
Papelería
- Formato: solo carta de solicitud

- **PROCEDIMIENTO 7: Solicitud de materiales metodológicos**

- Este procedimiento esta compuesto por las siguientes actividades:
Actividad 1: Elaboración de solicitud de materiales
Actividad 2: Autorización de solicitud
Actividad 3: Retiro de materiales
- Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Metodóloga
Directora Administrativa
- Tiempo: usualmente dura 1 día
- Equipo técnico:
Impresora
Computadora
Fax
- Materiales de oficina:
Papelería
- Formato: solo carta de solicitud

- **PROCEDIMIENTO 8: Elaboración de informes de seminarios cerrados**
 - Este procedimiento esta compuesto por las siguientes actividades:
Actividad 1: Recolección de información del seminario
Actividad 2: Redacción del informe
Actividad 3: Revisión y firma del informe
Actividad 4: Enviar informe al cliente
 - Los puestos que intervienen en este procedimiento son:
Metodóloga
Directora General
 - Tiempo: Actualmente el tiempo varia según la duración del seminario.
 - Equipo técnico:
Cámara digital
Computadora
Teléfono
Engargoladora
 - Materiales de oficina:
Disquetes
Carpetas
Papelería
Fólder
Tinta de impresora
- **PROCEDIMIENTO 9: Estado de cuenta de INATEC**
 - Este procedimiento esta compuesto por la siguiente actividad:
Actividad 1: Elaboración del Estado de Cuenta de INATEC
 - El puesto que interviene en este procedimiento es:
Directora Administrativa
 - Tiempo: usualmente dura de 1 a 2 días
 - Equipo técnico: computadora, teléfono
 - Recursos: papelería
 - Formato: Estado de cuenta de INATEC

- **PROCEDIMIENTO 10: Memorias de curso abierto**

- Este procedimiento esta compuesto por la siguiente actividad:
Actividad 1: Elaboración de la Memoria del Curso Abierto
- El puesto que interviene en este procedimiento es:
Directora Administrativa
- Tiempo: según los tiempos anteriores de la Directora Administrativa, el tiempo usualmente dura 2 días.
- Equipo: computadora, impresora
- Recursos: papelería, tinta, folder

7. DISCUSION

Según los tiempos estudiados en el Procedimiento de Elaboración de Ofertas Técnicas y Económicas, encontramos que los días de elaboración de ofertas son altos. Según los promedios mensuales este puede variar entre tres a cinco días por oferta. La entrega de ofertas, que debería de ser una actividad mucho mas rápido, es todavía mas tardada que la elaboración. También se observo que en algunos casos las ofertas son elaboradas y entregadas al cliente en el mismo día. En otro extremo notamos que hay ofertas que tardan mas de veinte días en llegar al cliente. Estas diferencias son demasiado dispersas. No hay ningún control y registro oficial de la elaboración de las ofertas técnicas y económicas.

En el procedimiento de Preparación de seminarios abiertos no existe ningún estándar para la medición de tiempo. El procedimiento es un poco lento debido a la falta de tecnología que facilite la comunicación constante con el cliente. Además en la actividad de solicitud de materiales metodológicos no existe un control y ningún estándar que ayude al responsable hacer pedidos mas eficientes.

En el procedimiento de Preparación de seminarios cerrados, el tiempo esta en dependencia del cliente. El procedimiento inicia hasta cuando existe una confirmación por parte del cliente. Usualmente estas confirmaciones son enviadas por fax o en original. Si el IGL tuviera acceso a Internet estas confirmaciones se harían con mayor rapidez.

Actualmente para la realización del procedimiento Preparación de materiales metodológicos no existen formatos. Las solicitudes se hacen por medio de cartas con papel membretado. Estas cartas son útiles pero no permiten un control estricto de la reproducción de materiales. El estudio de los costos involucrados en la reproducción de material didáctico muestra que no existe ningún control de la reproducción de documentos. La falta de formatos no permite a la Dirección Administrativa llevar control. El consumo de fotocopias es muy importante para el Instituto de Gerencia y Liderazgo. El consumo de fotocopias representa prácticamente los materiales didácticos que reciben los participantes y además representa el mayor de los gastos de esta dirección.

Existe una anomalía en los gastos de reproducción de documentos en el mes de Diciembre del 2003 con un incremento de casi C\$ 10,000.00. La falta de control y de estandarización permitió este incremento. Debido a que el IGL no lleva ningún control escrito de la reproducción de documentos no es posible hacer una queja formal ante el proveedor.

Se realizó estudios de costos para el Procedimiento de Solicitud de Materiales Administrativos. Los costos para este procedimiento son estables. Pero la falta de control que puede brindar formatos y de indicadores puede evitar un suceso como el del procedimiento de Preparación de Material Metodológico.

8. CONCLUSIONES

- El control que se lleva actualmente de la reproducción de documentos es débil. No permite hacer verificaciones exactas de número de copias. Por ende, el Instituto de Gerencia y Liderazgo no tiene suficiente base para hacer reclamos.
- Actualmente el Instituto de Gerencia y Liderazgo no cuenta con indicadores o estándares que les indique cuando deben hacer nuevos pedidos de materiales administrativos.
- Dentro de los materiales que adquiere el IGL para su funcionamiento, los cartuchos de impresoras son los más representativos. Son indispensables para la operación del IGL. El consumo de estos cartuchos es muy elevado y afectó notablemente en los costos de compra de materiales.
- Existe mucha dispersión en los tiempos de elaboración de ofertas técnicas y económicas. En algunos casos las ofertas tardan demasiados días en ser entregadas al cliente.
- En la actualidad el IGL tiene una página Web y correo electrónico pero debido a la falta de otra línea telefónica no esta accesible en la oficina.
- El ambiente de trabajo es muy importante. Actualmente el espacio de trabajo es muy reducido. No cuentan con escritorios funcionales y mobiliario para almacenar materiales que ayuden a crear mas espacio.
- EL IGL actualmente no realiza ninguna inversión en el equipo técnico (computadoras e impresoras). No cuenta con nuevos programas que facilite trabajar con mayor rapidez y con mayor eficiencia. Además es necesario tener contratos de mantenimiento para asegurar siempre el buen funcionamiento de estos equipos.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la adquisición del servicio de Internet en la Dirección Administrativa, de esta manera se les pueda dar respuesta con mayor velocidad a los clientes que soliciten información por correo electrónico e información en página Web.
- Los materiales didácticos es recomendable imprimirlos doble cara y al final de estos agregarles unas páginas en blanco para notas de los participantes. Esto ayudaría a reducir costo de papelería y fotocopia y para reducir el consumo de cartuchos de impresora.
- Es recomendable la adquisición de mobiliario mas funcional que permita economizar de el espacio de la oficina y permita que el personal ejecute sus actividades en un ambiente mas cómodo.
- Es recomendable que el Instituto de Gerencia y Liderazgo haga inversión en el equipo computacional que facilite trabajar con mayor rapidez y con mayor eficiencia.
- Se recomienda al Instituto de Gerencia y Liderazgo debe implementar el siguiente manual de procedimientos para mejorar muchos de los aspectos antes mencionados.
- Finalmente se recomienda, una vez implementado el Manual de Procedimientos, evaluaciones mensuales durante el primer trimestre. Al haber transcurrido el primer trimestre se recomienda evaluaciones trimestrales. Estas evaluaciones deben medir los factores de tiempo, materiales consumidos, y formatos utilizados.



**INSTITUTO
DE GERENCIA
Y LIDERAZGO**

**MANUAL DE NORMAS
Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA**

Elaborado por:

ARLEN LÓPEZ HERNÁNDEZ

Abril del 2004

INDICE

01 GENERALIDADES

- 01-01 INTRODUCCION
- 01-02 OBJETIVO DEL MANUAL
- 01-03 CONTEXTUALIZACION DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

02 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ELABORACION DE OFERTAS TECNICAS Y ECONOMICAS

- 02-01 Contacto con el cliente
- 02-02 Elaboración de oferta técnica
- 02-03 Revisión y oferta económica
- 02-04 Elaboración de oferta final

03 DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE PREPARACIÓN DE SEMINARIOS ABIERTOS

- 03-01 Contacto con el Cliente
- 03-02 Control de contacto con el cliente
- 03-03 Preparación de los aspectos del salón y alimentación
- 03-04 Solicitud de materiales metodológicos

04 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE PREPARACIÓN DE SEMINARIOS CERRADOS

- 04-01 Contacto con el cliente
- 04-02 Preparación de los aspectos de salón y alimentación
- 04-03 Solicitud de materiales metodológicos

05 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PREPARACIÓN DE MATERIALES DIDACTICOS

- 05-01 Preparación de material original
- 05-02 Revisión y modificaciones del material didáctico original
- 05-03 Solicitud de reproducción de material didáctico
- 05-04 Autorización de la solicitud de reproducción de material didáctico
- 05-05 Preparación de materiales didácticos

06 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN DE SEMINARIOS

- 06-01 Atención del seminario

07 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SOLICITUD DE MATERIALES ADMINISTRATIVOS

- 07-01 Elaboración de solicitud de materiales
- 07-02 Autorización de la solicitud
- 07-03 Retiro de Materiales

08 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS

- 08-01 Elaboración de solicitud de materiales
- 08-02 Autorización de la solicitud
- 08-03 Retiro de Materiales

09 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE INFORME DE SEMINARIO CERRADO

- 09-01 Recolección de información del seminario
- 09-02 Redacción del informe
- 09-03 Revisión y firma del informe
- 09-04 Envío del informe al cliente

10 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ELABORACIÓN DEL ESTADO DE CUENTA DE INATEC

- 10-01 Elaboración del informe

11 DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ELABORACIÓN DE MEMORIA DE CURSO ABIERTO

- 11-01 Elaboración de memoria

12 ANEXOS DE FORMULARIOS

FECHA: 22/04/04	GENERALIDADES	01 – 01 1 de 1
-----------------	---------------	-------------------

Introducción

El presente “**Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección Administrativa**”, es la respuesta a una necesidad de unificar y sistematizar las operaciones, así como mejorar los procesos de trabajo para lograr una fluidez y congruencia, que faciliten a impulsar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Dicho documento resulta de la revisión de los actuales procedimientos que se ejecutan en la Dirección Administrativa. Se revisó actividades que les permitan cumplir con sus objetivos y funciones, así como diagnosticar y programar la simplificación de los procedimientos que se refieren a sus actividades básicas.

La necesidad de agrupar los procedimientos y formalizarlos en un solo documento denominado “**Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección Administrativa**”, es debido a que el manual apoya la realización del cotidiano quehacer institucional. En ellos se consignan, en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del área.

El documento esta estructurado en cinco (4) grandes partes:

1. **Introducción,**
2. **Objetivos del manual,**
3. **Contextualización de la Dirección Administrativa**
4. **Descripción de los procedimientos administrativos**
5. **Anexos** que agrupan o contienen los formularios que intervienen en los principales procedimientos administrativos formalizados por la Dirección Administrativa.

FECHA: 22/04/04	GENERALIDADES	01 – 02 1 de 1
-----------------	---------------	-------------------

Objetivos del manual

El presente **Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección Administrativa** apoya el funcionamiento de esa área. Se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma.

El manual en su calidad de instrumento administrativo, tiene como **objetivos**, los siguientes:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, las oficinas que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades de compras, servicios administrativos y bodega, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Disponer de procedimientos administrativos que han sido mejorados, a fin de coadyuvar a la eficiencia y eficacia en la realización de las tareas que se efectúan en las actividades que conforman los mismos.

FECHA: 22/04/04	GENERALIDADES	01 – 03 1 de 2
-----------------	---------------	-------------------

Consideraciones Generales Sobre Los Procedimientos Administrativos Y Operativos

Las consideraciones metodológicas que se seguirán en la descripción de los procedimientos que conforman los distintos procesos, se clasifican en un esquema de organización y codificación basado en la descripción de tareas para cada actividad. Una o varias actividades conforman un procedimiento específico que, en una Unidad responsable, debe ejecutar un determinado cargo funcional.

Esta forma de operación permite la selección y consulta de páginas correspondientes a la dependencia y los cargos funcionales que intervienen, obviamente dentro de una actividad relacionada con un procedimiento particular del proceso.

El esquema de codificación, presentación y descripción de los distintos procedimientos estará dado en el orden siguiente; Sistema, Subsistema, Función, Procesos, Procedimientos, Actividades, Tareas y Cargo funcional.

En consecuencia el esquema de organización y codificación se conceptualiza de la forma siguiente:

1. SISTEMA

En términos de la meta más importante que se ha trazado la Institución, la Administración y del objetivo primordial de Compras de la Institución.

2. SUBSISTEMA

El subsistema se ha considerado importante y prioritario, de acuerdo con su naturaleza y utilidad, en este caso el subsistema de Administración.

3. FUNCION

Comprende una de las funciones que, en forma permanente y continua, debe ser cumplida por la administración de la Institución y, además, constituye la base fundamental para el desarrollo ordenado y la implantación escalonada del subsistema.

4. PROCESOS

Dentro de cada función se definen los procesos inherentes a su cumplimiento, los cuales constituyen acciones repetidas que indican la forma en que la información de compras puede encontrarse con respecto a cada función, en este caso, frente a las funciones de **COMPRAS** propiamente dicha...

FECHA: 24/04/2004	GENERALIDADES	01 – 03 2 de 2
-------------------	---------------	-------------------

Cada proceso genera una información de entrada y produce una salida o resultado; además, está delimitado su cumplimiento en un lapso, periodo o espacio, determinado por la iniciación de otro proceso o de una nueva función.

5. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos se refieren a los grandes conceptos del proceso o fases en que se ejecuta un proceso, y definen situaciones particulares sobre las compras o sobre la información generada por ellos mismos o por la propia administración.

Los procedimientos están conformados por las diferentes actividades que, en cada uno de ellos, deben cumplirse para hacer operativo el respectivo proceso.

6. ACTIVIDADES

Una actividad es una fase o paso de un procedimiento, referido a la forma en que este se cumple y que, además, define las tareas específicas que debe ejecutar cada cargo funcional en la dependencia responsable de su ejecución.

7. TAREAS

Las tareas describen en forma detallada y puntual, todas las labores concretas, paso a paso, que se deben ejecutar en forma periódica (rutinaria en cierta forma) en una determinada actividad.

8. CARGO FUNCIONAL

Indica la responsabilidad asignada a cada una de las personas o empleados que ocupan un cargo que, funcionalmente, interviene y/o ejecuta una tarea y una actividad de un procedimiento específico.

El cargo funcional no corresponde necesariamente a la denominación o nomenclatura del puesto de trabajo que la propia organización le da al cargo ocupado por cada persona o funcionario.

Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ELABORACION DE OFERTAS TECNICAS Y ECONOMICAS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
02	Metodologa: Firma:

FECHA: 22/04/04	CONTACTO CON EL CLIENTE	02 – 01 1 de 6
-----------------	--------------------------------	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Ofertas Técnicas y económicas

ACTIVIDAD 1: Contacto con el cliente

VENDEDOR

1. Realiza visita al gerente de recursos humanos o gerente de capacitación o al responsable del desarrollo del personal de una empresa, según el listado de empresas que debe visitar.
2. Descubre las necesidades de capacitación que existen en la empresa mediante una entrevista al responsable que le atiende en su visita utilizando el Formato **ADMÓN1- Hoja de Visitas**.

No tiene toda la información necesaria

3. Solicita información adicional al responsable que le atendió sobre las necesidades de capacitación de la empresa a través de preguntas de aclaración al responsable que le atendió.

Si tiene toda la información necesaria

4. Entrega el formato **ADMÓN1- Hoja de Visitas** y cualquier otra anotación a la **Metodóloga** para iniciar la elaboración de la **Oferta Técnica**.

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DE OFERTA TECNICA	02 – 02 2 de 6
-----------------	-------------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Ofertas Técnicas y económicas

ACTIVIDAD 2: Elaboración de Oferta Técnica

METODOLOGIA

1. Recibe del vendedor el formato **ADMON1-Hoja de Visitas**
2. Lee el formato **ADMON1- Hoja de Visitas** y revisa, en el caso de haber, las otras anotaciones sobre la entrevista realizada por el Vendedor al cliente.
3. Busca en archivos de computo bajo **Carpeta de Ofertas** el documento con el mismo nombre del seminario que el cliente que fue entrevistado solicito al vendedor.

No existe un formato ya establecido

4. Analiza con la **Directora General** el contenido: 1) el temario del seminario, 2) carga horaria y 3) docente que deberá llevar la **Oferta Técnica** y continua con la redacción.

Si existe un formato ya establecido

5. Inicia la redacción de una nueva oferta en base a la información redactando las demás partes de la Oferta Técnica en el siguiente orden: 1) portada, 2) una carta de presentación, 3) índice, 4) introducción general de la importancia del tema del seminario, 5) objetivos del seminario, 6) la metodología del seminario, 7) contenido del seminario, 7) local y duración del seminario y 8) docentes.
6. Realiza una revisión general de la Oferta Técnica corrigiendo cualquier error gramatical, error en número de páginas y corrigiendo cualquier omisión de alguna parte del contenido de la Oferta Técnica.
7. Guarda la Oferta Técnica en cómputo en la **Carpeta Oferta** bajo el nombre de la empresa a quien va dirigida y el nombre del seminario que se ofrece. Guarda la misma oferta utilizando el mismo nombre en un disquete que deberá de entregar a la **Directora general**.

FECHA: 22/04/04	REVISION Y OFERTA ECONOMICA	02 – 03 3 de 6
-----------------	-----------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Ofertas Técnicas y económicas

ACTIVIDAD 3: Revisión y Oferta económica

DIRECTORA GENERAL

1. Recibe de **Metodóloga**, archivo magnético en disquete conteniendo la **Oferta Técnica**.
2. Verifica que el contenido de la Oferta Técnica esta bien a través de una lectura detenida.

No está bien Oferta Técnica

3. Agrega las recomendaciones que identificó en el documento de la Oferta Técnica utilizando letras de mayor tamaño y de color rojo para que sean fáciles de identificar por la Metodóloga.
4. Regresa el disquete de la Oferta Técnica con las recomendaciones agregadas a la Metodóloga para que realice las correcciones necesarias y regresa al paso 7 de la Actividad 2: Elaboración de Oferta Técnica.

Si está bien oferta técnica

5. Agrega la inversión por participante o la inversión total del seminario que llevará la **Oferta Económica** de tal manera que el cliente pueda tomar una decisión acerca del seminario.
6. Entrega a Metodóloga la Oferta Técnica y Económica para que esta realice las últimas modificaciones.

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DE OFERTA FINAL	02 – 04 4 de 6
-----------------	-----------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Ofertas Técnicas y económicas

ACTIVIDAD 4: Elaboración de Oferta Final

METODOLOGIA

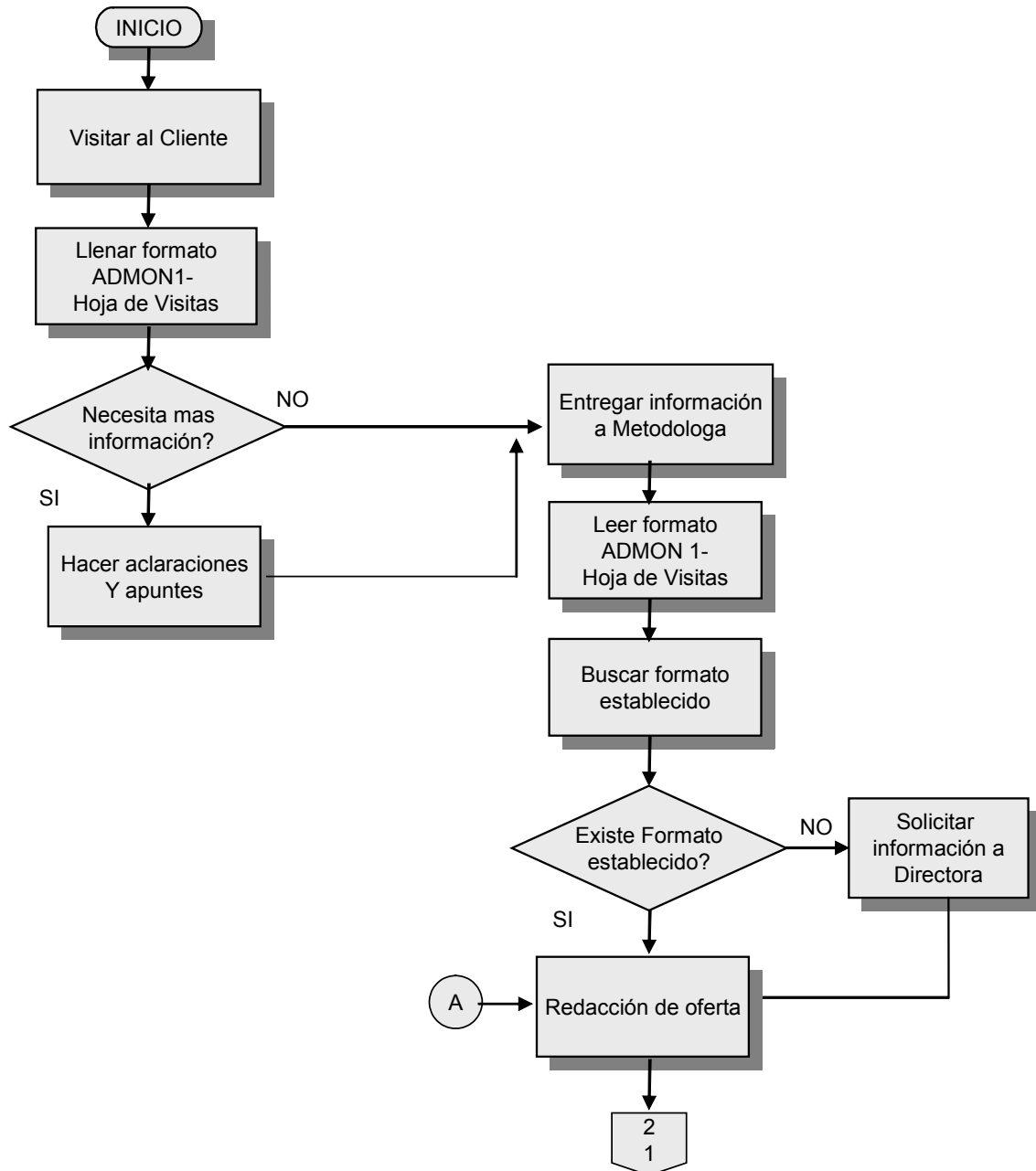
1. Recibe la Oferta Técnica y Económica de la Directora General.
2. Realiza modificaciones a la Oferta Técnica y Económica agregándole el logotipo del Instituto de Gerencia y Liderazgo, número de página y cualquier otra imagen para que la oferta sea estéticamente más agradable.
3. Imprime un (1) original de la Oferta Técnica y Económica, en la mejor calidad de impresión, que será enviada al cliente e imprime una (1) copia de la Oferta Técnica y Económica, en una calidad de impresión menor, para que esta sea archivada en un fôlder con el nombre de la empresa y nombre del seminario.
4. Engargola la **Oferta Técnica y Económica original** utilizando una carpeta para proteger la última página y una filmina transparente protegiendo la portada y un colcho según el número de páginas que contenga la oferta.
5. Envía la Oferta Técnica y Económica original al responsable del desarrollo del personal con el **Vendedor** que le visito a ese cliente.

NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DE OFERTAS

- Los vendedores deben estar preparados al momento de realizar una entrevista contando con todo el material de apoyo que utilizan: brochures, Formato **ADM0N1- Hojas de visitas**, lapicero, libreta y tarjetas de presentación.
- La elaboración de una Oferta Técnica y Económica no deberá de tardar más de 3 días laborales. Las Ofertas que se consideren de urgencia deben ser finalizadas como máximo un día después de su solicitud.
- Todas las Ofertas deben de ser revisadas y autorizadas por la Directora General.

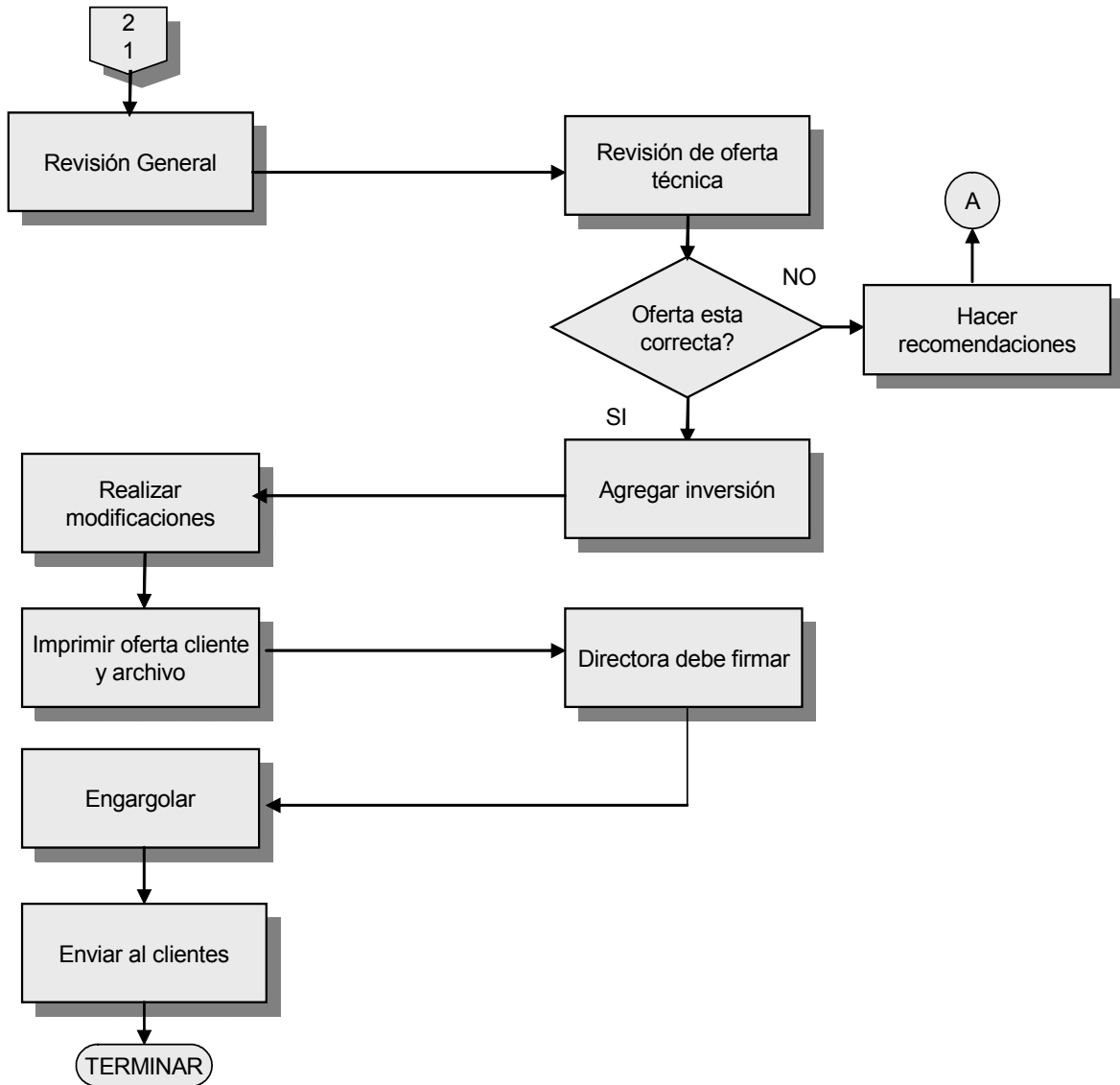
FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 2 ELABORACION DE OFERTAS TECNICAS Y ECONOMICAS	02 – 04 5 de 6
-----------------	--	--------------------------

VENDEDOR	METODOLOGA
----------	------------



FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 2 ELABORACION DE OFERTAS TECNICAS Y ECONOMICAS	02 – 04 6 de 6
-----------------	--	--------------------------

METODOLOGA	DIRECTORA GENERAL
-------------------	--------------------------



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE PREPARACION DE SEMINARIOS ABIERTOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
03	Responsable de Seminarios Abiertos: Firma:

FECHA: 22/04/04	CONTACTO CON EL CLIENTE	03 – 01 1 de 9
-----------------	-------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de un seminario abierto

ACTIVIDAD 1: Contacto con el Cliente

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

1. Abre **Fólder del Seminario Abierto** con el nombre del seminario que se esta organizando y el mes que se impartirá de tal manera que en éste se pueda archivar toda la información referente al curso.
2. Atiende todas las llamadas de personas interesadas en el curso abierto brindándole la información que este solicite y llenando el formato **ADMN2- Hoja de Contacto**.

No necesita información adicional

3. Archiva el formato **ADMN2- Hoja de Contacto** en el fólder del seminario abierto señalizando en el formato que la persona no solicito mas información. Termina.

Si solicito información adicional

4. Elabora un original en papel membretado y una copia en papel bond blanco de la documentación adicional que el cliente solicito por teléfono. Esta información adicional puede ser una **Pro-forma, Ficha del seminario o Carta de Presentación del seminario**.

El cliente no solicito la información en original

5. Envía el original de la información adicional solicitada por el cliente a través del fax.
6. Llama al cliente que solicito la información adicional y le notifica que su información ya fue enviada.

FECHA: 22/04/04	CONTACTO CON EL CLIENTE	03 – 01 2 de 9
-----------------	--------------------------------	--------------------------

ACTIVIDAD 1: Contacto con el Cliente

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

El cliente si solicito la información en original.

7. Envía al cliente el original en papel membretado de la información adicional con el mensajero y la copia en papel bond blanco para el cliente firme el recibido.
8. Archiva el formato **ADMON2- Hoja de Contacto** en el **Fólder del Seminario Abierto**.
9. Agrega la información del formato ADMON2- Hoja de Contacto en el **Control Digitalizado ADMON3- Control de Contactos** que se encuentra en la **Carpeta Seminario Abierto**.
10. Guarda el control digitalizado **ADMON3- Control de Contactos de llamadas** con el nombre del seminario y el mes que se impartirá el seminario.

FECHA: 22/04/04	CONTROL DE CONTACTOS DE CLIENTES	03 – 02 3 de 9
-----------------	----------------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de seminario abierto

ACTIVIDAD 2: Control de Contactos de clientes

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

1. Solicita al mensajero la **copia recibida** por el cliente de la Información Adicional que se le envió.
2. Adjunta la copia recibida por el cliente al formato **ADMÓN2- Hoja de contacto** que se encuentra archivada en el **Fólder del seminario abierto**.
3. Llama al cliente para mantener un contacto constante y para estar pendiente de la **confirmación de asistencia** del cliente al seminario abierto.

No fue autorizada la participación del cliente

4. Elimina los datos del cliente que no asistirá al seminario del formato digitalizado **ADMÓN3-Control de Contactos** para dar por terminado el proceso con ese cliente. Termina.

Si fue autorizada la participación del cliente

5. Ingresa al cliente que confirmó su participación al seminario en la casilla de **Estado** como **“cliente confirmado”** en el formato ADMÓN3- Control de Contactos.
6. Envía al mensajero a retirar la **Esquela de Autorización** si la cancelación es a través del Inatec y si la cancelación es a través de cheque o efectivo envía a un vendedor con el original del formato **ADMÓN4- Recibo Oficial de Caja** elaborado y sellado para que sea entregado al cliente
7. Entrega a la Directora Administrativa la cancelación de la participación del cliente al seminario abierto.

FECHA: 22/04/04	PREPARACION DE ASPECTOS DEL SALON Y ALIMENTACION	03 – 03 4 de 9
-----------------	---	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de seminario abierto

ACTIVIDAD 3: Preparación de los Aspectos del Salón y Alimentación

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

1. Verifica el número exacto de participantes que asistirán al seminario abierto utilizando el formato digitalizado **ADMON3- Control de Contactos**.
2. Elabora original (papel membretado) y copia (papel bond blanco) de **Carta de Solicitud de Salón Metodológico** dirigida al local donde se realizará el seminario abierto solicitando la reservación del salón y solicitando la distribución de las mesas y sillas.
3. Selecciona la alimentación que se les brindara a los participantes utilizando el **Menú de Alimentación** del local donde se impartirá el seminario y elabora original y copia de **Carta de Solicitud de Alimentación** detallando la selección de alimentación y la cantidad.

DIRECTORA ADMISTRATIVA

4. Autoriza la Carta de Solicitud del Salón y de Alimentación firmando ambas cartas y la envía al Responsable de Seminario Abierto.

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

5. Recibe Carta de Solicitud de Salón y de Alimentación autorizada.
6. Envía Carta de Solicitud de Salón Metodológico y de Alimentación a local donde se impartirá el seminario abierto y solicita que copias de ambas cartas sean firmadas y **Selladas Recibidas**.
7. Archiva ambas copias selladas de las Cartas de Solicitud de Salón Metodológico y Alimentación en el Fólder del Seminario Abierto.

FECHA: 22/04/04	SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS	03 – 04 5 de 9
-----------------	--	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de seminario abierto

ACTIVIDAD 4: Solicitud de Materiales Metodológicos

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

1. Verifica físicamente la existencia de **Materiales Metodológicos** que se encuentran en las cajas de materiales metodológicos y en el archivador central.

No hay suficiente material metodológico

2. Ver **Procedimiento de Solicitud de Materiales Metodológicos**

Si hay suficiente material metodológico

3. Ver **Procedimiento de Preparación de Material Didáctico**
4. Organiza y prepara los demás materiales necesarios para el desarrollo de un seminario abierto: 1) Listado de Entrega de Materiales, 2) Listado de Asistencia, 3) Listado de cumpleaños, 4) Certificados de los participantes y las 5) Evaluaciones del seminario.

NORMAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE UN SEMINARIO ABIERTO

- Preparación de Seminario Abierto significa la preparación y organización de todos los aspectos para la ejecución de un seminario abierto por el Responsable de Seminarios Abiertos.
- El responsable de Seminario Abiertos debe mantener en constante actualización el **Fólder del Seminario Abierto** y el formato digital **ADM0N3- Control de contactos**.
- El responsable de seminarios abiertos debe mantener accesible todo el tiempo el fólder del seminario abierto para la Directora Administrativa y Directora General.

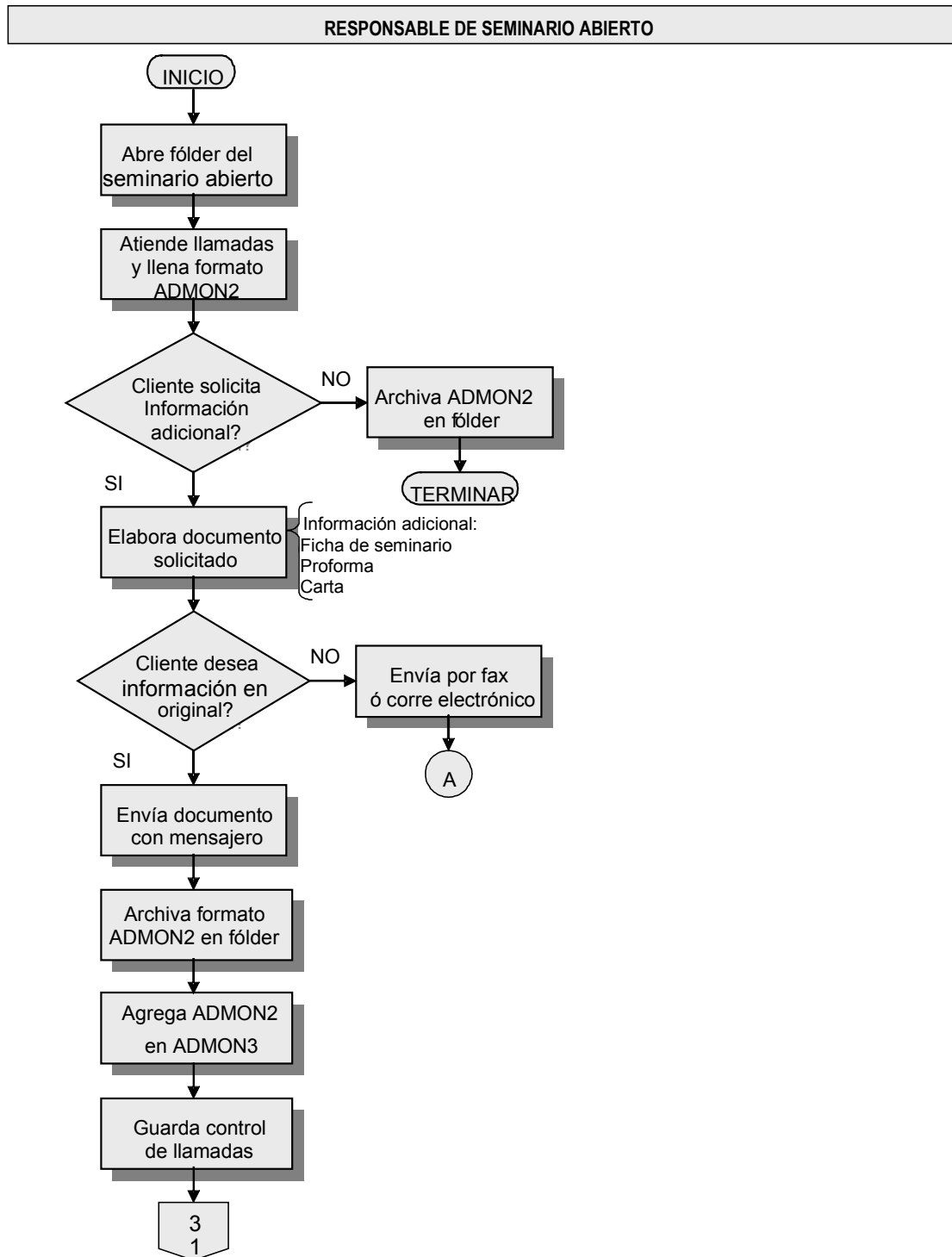
FECHA: 22/04/04	SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS	03 – 04 6 de 9
-----------------	--	--------------------------

- La comunicación entre el Responsable de Seminario Abierto y los clientes que todavía no han confirmado su participación al seminario abierto debe mantenerse constante hasta cuando la cancelación de la participación sea recibida por el IGL.
- La Carta **de Solicitud de la Alimentación y Salón Metodológico** la debe enviar el responsable de seminarios abiertos al local donde se impartirá el seminario por lo menos dos días antes de la fecha de inicio del seminario del seminario abierto.
- Los **Materiales Didácticos** deben ser elaborados por el responsable de seminarios abiertos por lo menos un día antes de la fecha de inicio del seminario del seminario abierto.

FECHA: 22/04/04

Flujograma No. 3
PREPARACION DE SEMINARIO ABIERTO

03 – 04
7 de 9



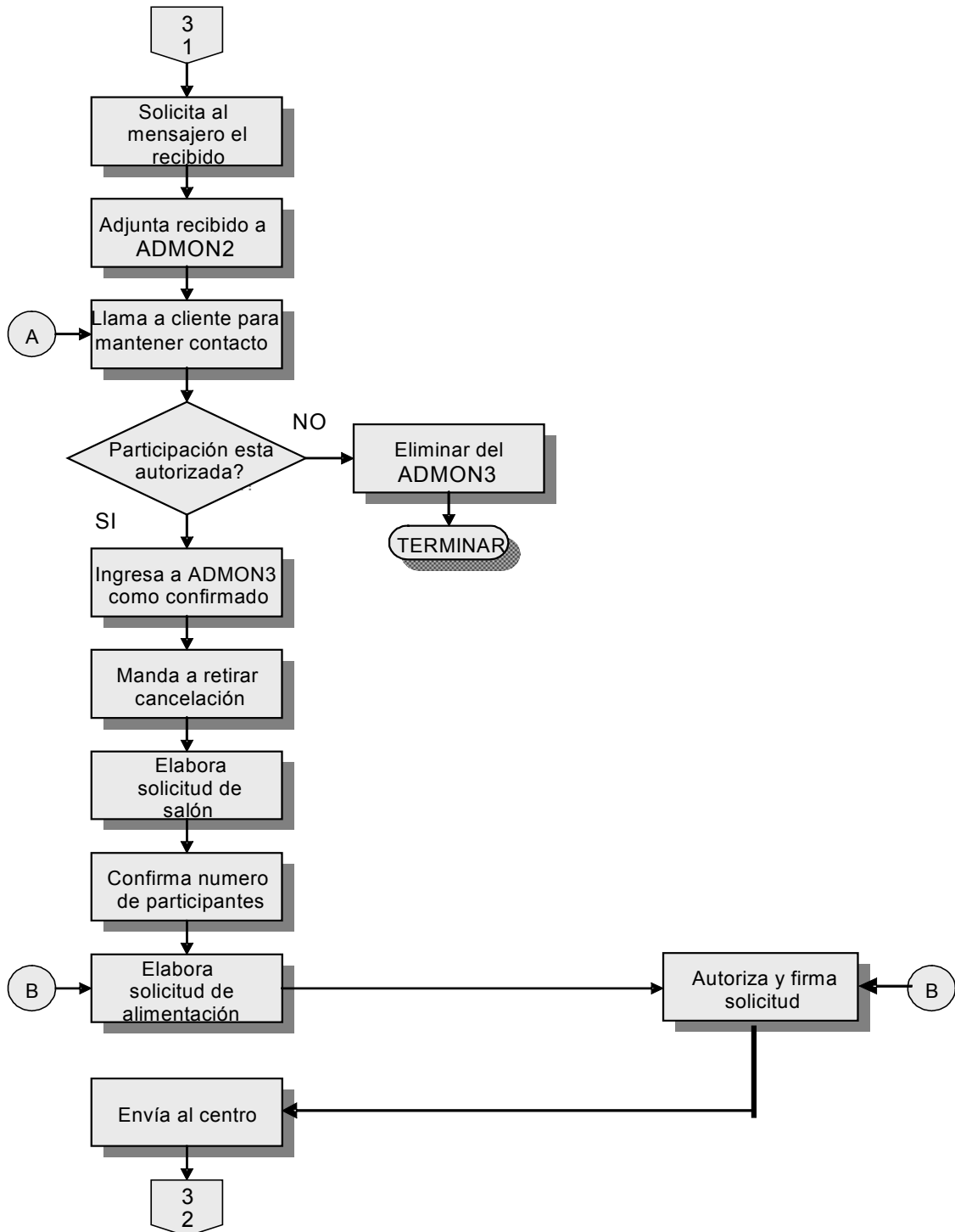
FECHA: 22/04/04

Flujograma No. 3
PREPARACION DE SEMINARIO ABIERTO

03 – 04
8 de 9

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO

DIRECTORA ADMINISTRATIVA



FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 3 PREPARACION DE SEMINARIO ABIERTO	03 – 04 9 de 9
-----------------	--	--------------------------

RESPONSABLE DE SEMINARIO ABIERTO



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE PREPARACION DE SEMINARIOS CERRADOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
04	Responsable de seminarios cerrados: Firma:

FECHA: 22/04/04	CONTACTO CON EL CLIENTE	04 – 01 1 de 6
-----------------	-------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de seminario cerrado

ACTIVIDAD 1: Contacto con el cliente

RESPONSABLE DE SEMINARIO CERRADO

1. Confirma la ejecución del seminario cerrado con el **gerente de recursos humanos** o el **gerente de capacitación** o con el **responsable del desarrollo del personal** de la empresa que se le impartirá el seminario con base a la Oferta Técnica y Económica que se le envió.

El seminario cerrado no es confirmado

2. El procedimiento termina.

El seminario cerrado si es confirmado

3. Verifica con el responsable del desarrollo del personal de la empresa que se impartirá el seminario cerrado el horario y la fecha exacta del seminario.
4. Solicita al responsable del desarrollo del personal que le envíe por fax los **datos de los participantes**: 1) numero exacto de participantes, 2) nombres y apellidos, 3) área de trabajo y 4) puesto.

FECHA: 22/04/04	PREPARACION DE ASPECTOS DE SALON Y ALIMENTACION	04 – 02 2 de 6
-----------------	--	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de seminario cerrado

ACTIVIDAD 2: Preparación de los Aspectos del Salón y Alimentación

RESPONSABLE DE SEMINARIO CERRADO

1. Verifica el número exacto de participantes utilizando los datos de participantes enviados vía fax por la empresa.
2. Elabora original (papel membretado) y copia (papel bond blanco) de **Carta de Solicitud de Salón Metodológico** dirigida al local donde se realizará el seminario abierto solicitando la reservación del salón y solicitando la distribución de las mesas y sillas.
3. Selecciona la alimentación que se les brindara a los participantes utilizando el **Menú de Alimentación** del local donde se impartirá el seminario y elabora original y copia de **Carta de Solicitud de Alimentación** detallando la selección de alimentación y la cantidad.

DIRECTORA ADMISTRATIVA

4. Autoriza la Carta de Solicitud del Salón y de Alimentación firmando ambas cartas y la envía al Responsable del Seminario Cerrado.

RESPONSABLE DE SEMINARIO CERRADO

5. Recibe de la Directora Administrativa la carta de Solicitud del Salón y de Alimentación autorizadas.
6. Envía Carta de Solicitud de Salón Metodológico y de Alimentación a local donde se impartirá el seminario abierto y solicita que copias de ambas cartas sean firmadas y **Selladas Recibidas**.
7. Archiva ambas copias selladas de las cartas de Solicitud de Salón Metodológico y Alimentación junto a la Oferta Técnica y Económica.

FECHA: 22/04/04	SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS	04 – 03 3 de 6
-----------------	--	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación de seminario cerrado

ACTIVIDAD 3: Solicitud de Materiales Metodológicos

RESPONSABLE DE SEMINARIO CERRADO

1. Verifica físicamente la existencia de **Materiales Metodológicos** que se encuentran en las cajas de materiales metodológicos y en el archivador central.

No hay suficiente material metodológico

2. Ver **Procedimiento de Solicitud de Materiales Metodológicos**

Si hay suficiente material metodológico

3. Ver **Procedimiento de Preparación de Material Didáctico**
4. Organiza y prepara los demás materiales necesarios para el desarrollo de un seminario abierto: 1) Listado de Entrega de Materiales, 2) Listado de Asistencia, 3) Listado de cumpleaños, 4) Certificados de los participantes y las 5) Evaluaciones del seminario.

NORMAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE SEMINARIO CERRADO

- Seminario cerrado son capacitaciones de corta duración que se realizan de forma exclusiva a una empresa en particular.
- La realización de un seminario cerrado debe ser **confirmado formalmente** por parte de la empresa.
- La comunicación entre el Responsable de Seminario Cerrado y la empresa que todavía no han confirmado la ejecución del seminario abierto debe mantenerse constante hasta cuando la confirmación formal sea recibida por el IGL.

FECHA: 22/04/04	SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS	04 – 03 4 de 6
-----------------	--	--------------------------

ACTIVIDAD 3: Solicitud de Materiales Metodológicos

- La Carta **de Solicitud de la Alimentación y Salón Metodológico** se debe enviar al local donde se impartirá el seminario por lo menos dos días antes de la fecha de inicio del seminario del seminario abierto.
- Los **Materiales Didácticos** deben estar elaborados por lo menos un día antes de la fecha de inicio del seminario del seminario abierto.
- La carta de Solicitud de la Alimentación y Salón Metodológico debe ser autorizada únicamente por la Directora Administrativa. En el caso de esta no se encuentre, serán autorizadas por la Directora General.

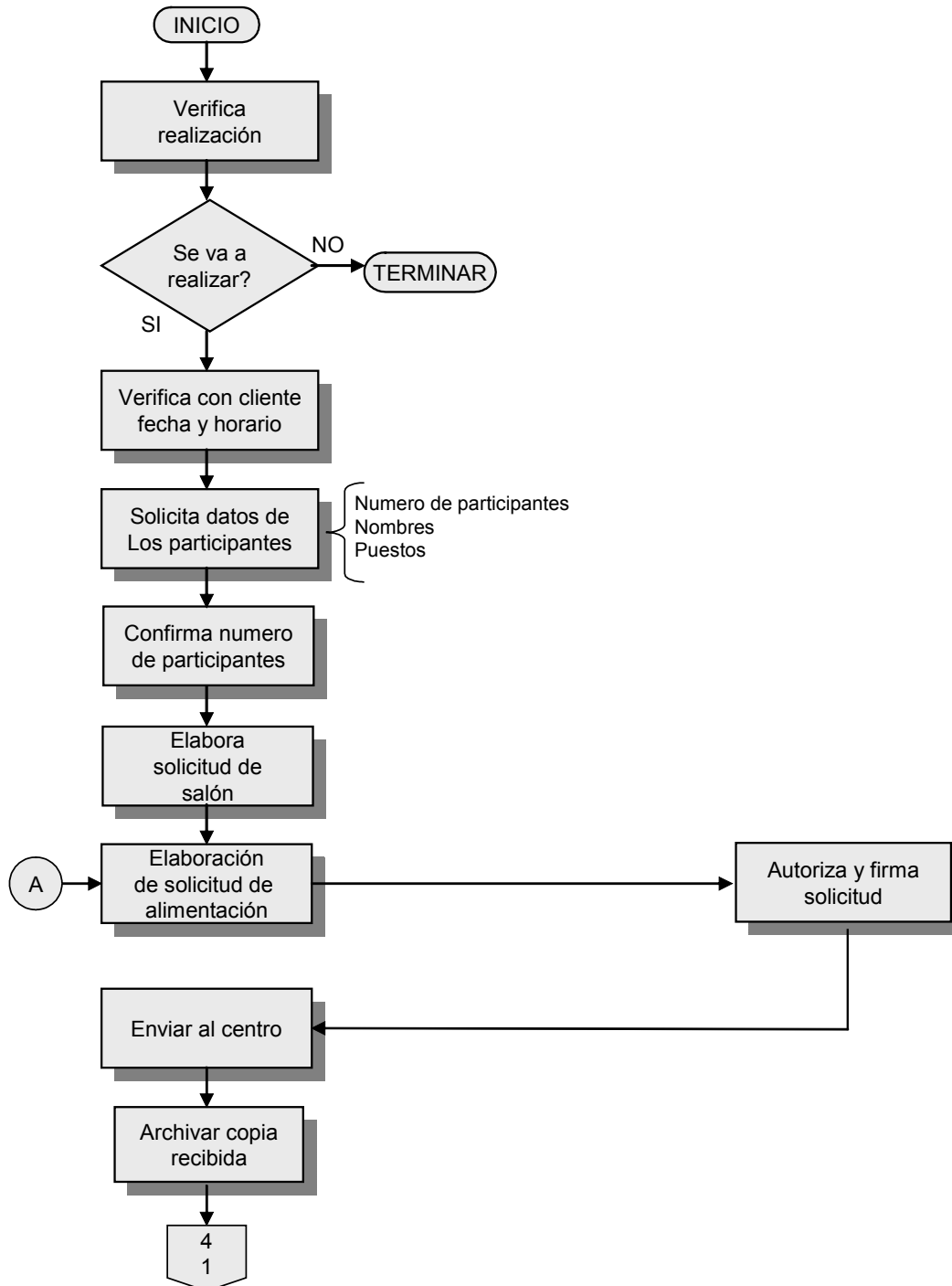
FECHA: 22/04/04

Flujograma No. 4
PREPARACION DE SEMINARIO CERRADO

04 – 03
5 de 6

RESPONSABLE DE SEMINARIO CERRADO

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

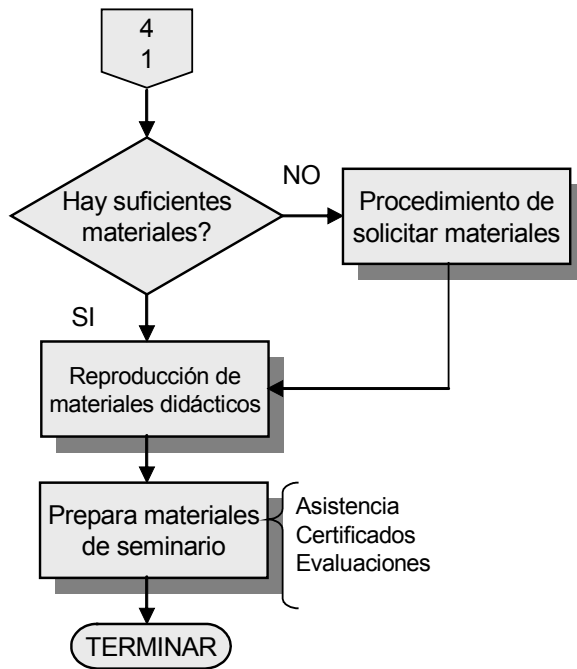


FECHA: 22/04/04

Flujograma No. 4
PREPARACION DE SEMINARIO CERRADO

04 – 03
6 de 6

RESPONSABLE DE SEMINARIO CERRADO



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE PREPARACION DE MATERIALES METODOLOGICOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
05	Responsable de seminarios: Firma:

FECHA: 22/04/04	PREPARACION DE MATERIAL ORIGINAL	05 – 01 1 de 8
-----------------	----------------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación del Material Didáctico

ACTIVIDAD 1: Preparación de material original

RESPONSABLE DE SEMINARIO

1. Confirma cual es el nombre exacto del seminario y los temas que se abordaran durante el desarrollo del curso utilizando el formato **ADMON1- Hoja de Visitas** en el caso de ser un **seminario cerrado** o la **Ficha Descriptiva** en el caso que sea un **seminario abierto**.
2. Busca el **material didáctico original** que lleve el mismo nombre del seminario confirmado en el **Archivador Principal** segunda gaveta etiquetada como **MATERIALES**.

No existe un material con el nombre del seminario confirmado

3. Notifica a la **Directora General** que no existe un material didáctico original con el mismo nombre del seminario confirmado y le indica cual es nombre y los temas del seminario confirmado para que lo elabore. Sigue al paso 3 de la actividad 2.

Si existe un material con el nombre del seminario confirmado

4. Realiza una revisión general del material didáctico original verificando que las páginas del material estén completas, que las páginas estén en el orden correcto, que no este manchado, que no tenga paginas rotas, y que no tenga errores gramaticales.
5. Entrega el material didáctico original a la **Directora General** y le informa de los errores que encontró en la revisión general para que sean mejorados.

FECHA: 22/04/04	REVISION Y MODIFICACIONES DEL MATERIAL DIDACTICO ORIGINAL	05 – 02 2 de 8
-----------------	--	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación del Material Didáctico

ACTIVIDAD 2: Revisión y modificaciones del material didáctico original

DIRECTORA GENERAL

1. Inspecciona el material didáctico original y efectúa las correcciones que la metodóloga le informó.

No esta actualizado el material

2. Investiga nueva información y se documenta acerca los temas del seminario confirmado y le efectúa las modificaciones que considere necesarias para poder actualizar el material.

Si esta actualizado el material

3. Regresa a la metodóloga el **material didáctico original actualizado**.

FECHA: 22/04/04	SOLICITUD DE REPRODUCCION DE DOCUMENTOS	05 – 03 3 de 8
-----------------	--	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación del Material Didáctico

ACTIVIDAD 3: Solicitud de reproducción de documentos

RESPONSABLE DE SEMINARIO

1. Confirma la cantidad exacta de participantes que asistirán al seminario utilizando, en el caso de los seminarios cerrados, la documentación y confirmación formal encontrada en el **Fólder del Seminario Cerrado** y en el caso de los seminarios abiertos se utiliza el formato digital **ADMON3- Control de Contactos**.
2. Llena manualmente un formato **ADMON5- Solicitud de Reproducción de Documentos** especificando los detalles de reproducción que se requieren: numero de las páginas que se necesitan fotocopiar, cantidad de fotocopias, banco/negro o color, numero total de fotocopias.
3. Entrega el formato **ADMON5- Solicitud de Reproducción de Documentos** a la Directora Administrativa para su aprobación.

FECHA: 22/04/04	AUTORIZACION DE SOLICITUD DE REPRODUCCION DE MATERIALES	05 – 04 4 de 8
-----------------	--	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación del Material Didáctico

ACTIVIDAD 4: Autorización de la solicitud de reproducción de material

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. Revisa el formato **ADMÓN5- Solicitud de reproducción de documentos** que le fue entregado por el responsable de seminario y verifica que las cantidades sean correcta.

Solicitud de Reproducción de documentos no esta correcta

2. Regresa el formato ADMÓN5- Solicitud de reproducción de documentos al responsable de seminario para que sea nuevamente elaborado.

Solicitud de Reproducción de documentos si esta correcta

3. Firma y sella el formato ADMÓN5- Solicitud de reproducción de documentos y entrega el formato autorizado a la responsable de seminario.

FECHA: 22/04/04	PREPARACION DE MATERIAL DIDACTICO	05 – 05 5 de 8
-----------------	-----------------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Organización

PROCESO: Preparación

PROCEDIMIENTO: Preparación del Material Didáctico

ACTIVIDAD 5: Preparación del Material Didáctico

RESPONSABLE DE SEMINARIO

1. Envía **material didáctico original** y el formato **ADM0N5- Solicitud de reproducción** de documentos al proveedor del servicio de fotocopias con el mensajero.
2. Verifica que haya en existan los demás materiales necesarios para engargolar los materiales: carpetas para engargolar, filminas para engargolar y colochos según la cantidad de paginas de material.

No hay suficiente materiales para engargolar

3. Ver **Procedimiento de solicitud de materiales metodológicos.**

Si hay suficiente materiales para engargolar

4. Envía al mensajero donde el proveedor de servicios de fotocopias a retirar todos los materiales didácticos reproducidos.
5. Engargola cada uno de los materiales didácticos utilizando una carpeta para proteger la última página y una filmina transparente para proteger la portada.

NORMAS PARA LA PREPARACION DE MATERIALES PARA LOS PARTICIPANTES

- Los cambios y actualizaciones de los materiales didácticos originales solo pueden ser realizados por la Directora General.

FECHA: 22/04/04	PREPARACION DE MATERIAL DIDACTICO	05 – 05 6 de 8
-----------------	--	--------------------------

- No se iniciara la Preparación de los materiales didácticos hasta cuando la realización del seminario sea confirmada formalmente.
- El responsable de seminarios debe procurar de que el archivo de los materiales didácticos originales estén en orden.
- Ningún material didáctico original puede salir de la oficina administrativa sin una autorización escrita de la Directora General.
- Los formatos ADMON5-Solicitud de reproducción de documentos solo pueden ser autorizados por la Directora Administrativa. En el caso de estar ausente la Directora Administrativa las autorizaciones serán hechas por la Directora General.
- El retiro de los materiales didácticos reproducidos debe realizarse según los siguientes tiempos:
 - Material de 25 paginas.....3 minutos cada uno aprox.
 - Material de 50 paginas.....6 minutos cada uno aprox.
 - Material de 75 paginas.....9 minutos cada uno aprox.
- La preparación de materiales didácticos debe ser finalizada por lo menos un día antes de la fecha de inicio del seminario.

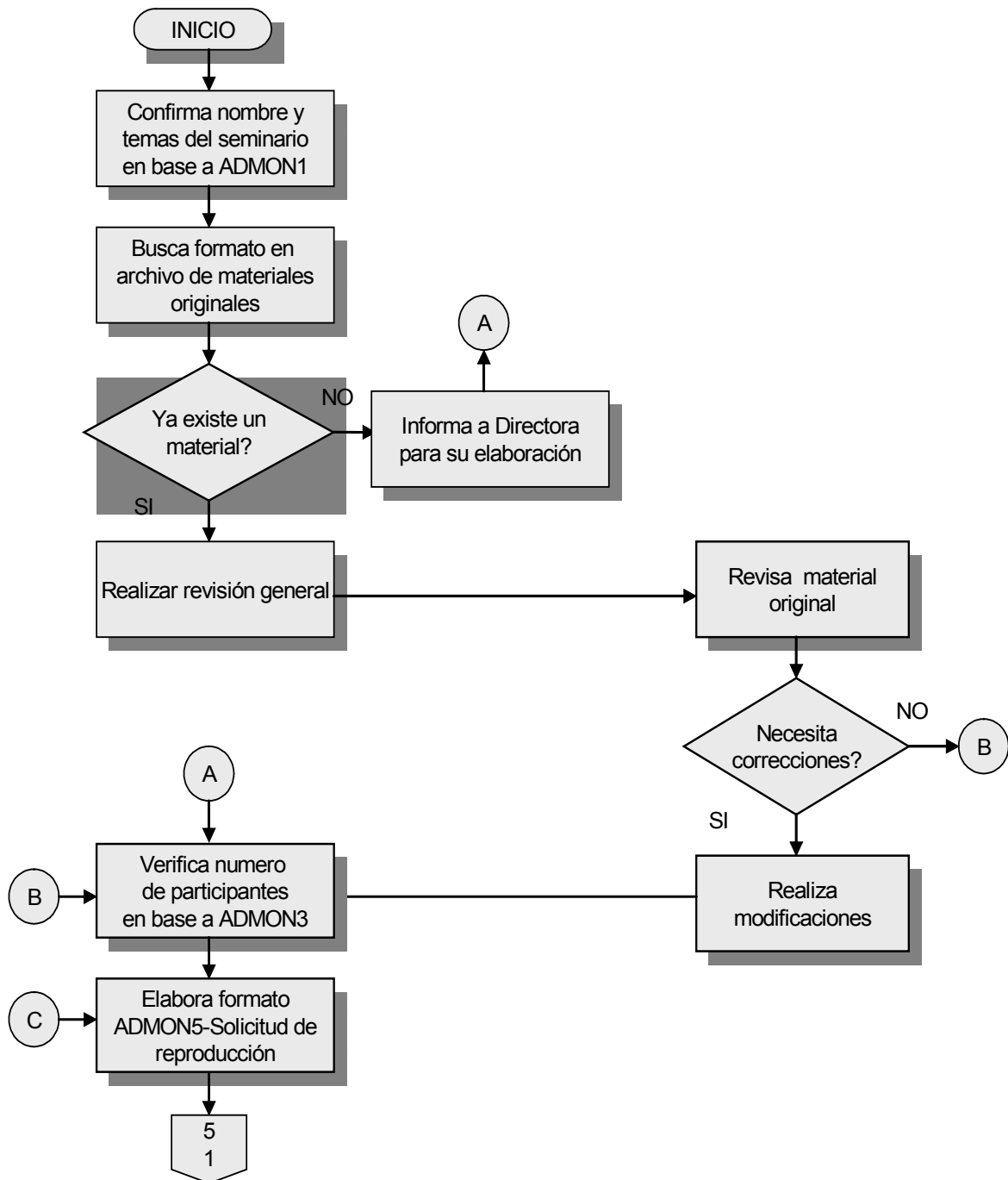
FECHA: 22/04/04

Flujograma No. 5
PREPARACION DE MATERIAL DIDACTICO

05- 05
7 de 8

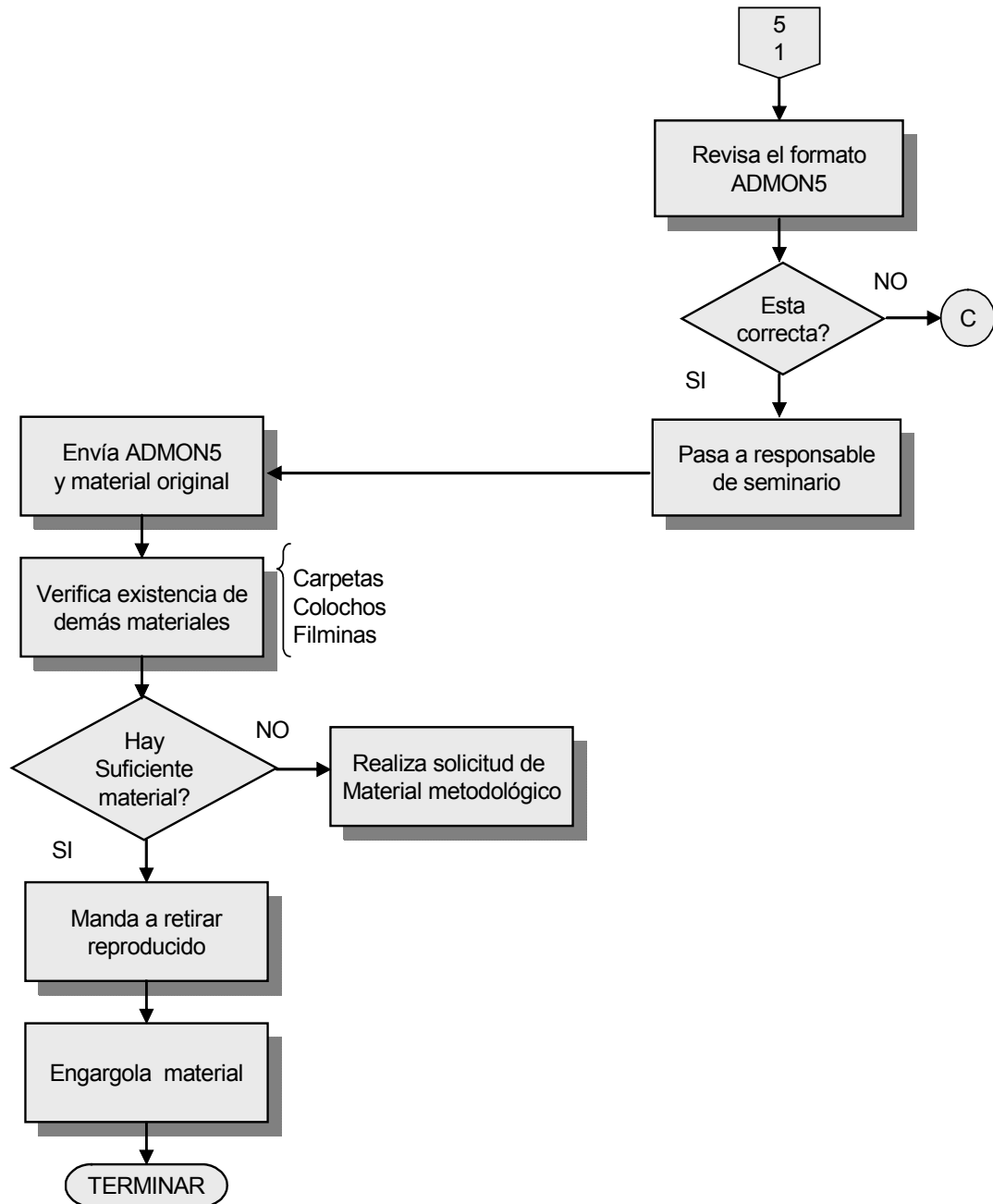
RESPONSABLE DE SEMINARIO

DIRECTORA GENERAL



FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 5 PREPARACION DE MATERIAL DIDACTICO	05- 05 8 de 8
-----------------	---	-------------------------

RESPONSABLE DE SEMINARIO	DIRECTORA ADMINISTRATIVA
---------------------------------	---------------------------------



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ATENCION DE SEMINARIOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
06	Responsable de seminarios: Firma:

FECHA: 22/04/04	ATENCION DE SEMINARIOS	06 – 01 1 de 5
-----------------	------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminarios

FUNCION: Organización

PROC ESO: Atención

PROCEDIMIENTO: Atención de seminarios

ACTIVIDAD NO. 1: Atención de seminario

RESPONSABLE DE SEMINARIO

1. Verifica que la cantidad y orden de sillas y mesas sea correcta según la cantidad de participantes confirmados y verifica que los **materiales de apoyo metodológico** estén preparados: sillas, mesas, pizarra, rotafolio, proyector de filminas, cañón, entre otros según las especificaciones del docente.
2. Verifica que los siguientes **aspectos del local** estén en orden: aire acondicionado del salón, baños de damas y caballeros y el café de los participantes.

Aspectos del local no están en orden

3. Notifica al representante del local de los aspectos que no están en orden y se asegura que sean corregidos.

Aspectos del local si están en orden

4. Instala la mesa inscripción donde se entregara los materiales didácticos y coloca los materiales que se les entregara a los participantes.
5. Entrega a los participantes, conforme vayan llegando, su materiales: material didáctico, lapicero y su nombre adhesivo y solicita al participante firmar la asistencia.

No llegaron todos los participantes confirmados

6. Cancela el almuerzo y los refrigerios de los participantes faltantes notificándole al responsable del local.

FECHA: 22/04/04	ATENCION DE SEMINARIOS	06 – 01 2 de 5
-----------------	------------------------	--------------------------

PROCEDIMIENTO: Atención de seminarios

RESPONSABLE DE SEMINARIO

Si llegaron todos los participantes confirmados

7. Levanta la mesa de inscripción y guarda los materiales sobrantes y el listado de asistencia de participantes en la **gaveta etiquetada VARIOS** de la oficina administrativa
8. Ingresa al salón del seminario y asiste al docente con cualquier actividad en el desarrollo del seminario.
9. Confirma que los refrigerios estén preparado a la hora programada, que la cantidad sea correcta y que las personas que servirán el refrigerio estén listos.
10. Confirma que el almuerzo este preparado a la hora programada, que la cantidad sea correcta y que las personas que servirán el almuerzo estén listos.
11. Ayudar al docente en la entrega de certificados de los participantes.
12. Guarda todos los materiales resultantes de las actividades realizadas en la **caja de materiales del seminario** y guarda todos los materiales de apoyo del seminario en la oficina administrativa.

NORMAS PARA LA ATENCION DE SEMINARIO

- Los **materiales de apoyo metodológico** deben ser preparados por lo menos un día antes de la fecha de inicio del seminario en base a la solicitud específica del docente de materiales.
- El responsable del seminario debe arribar por lo menos una hora antes de la hora programada de inicio del seminario para poder asegurar una buena atención a los participantes.
- El responsable del seminario debe procurar de que todos los participantes del seminario, sin ninguna excepción, firmen el **listado de asistencia** que será mas adelante inspeccionado por autoridades del INATEC.
- El responsable de seminario debe esperar una hora y media después de haber iniciado el seminario por los participantes que aun no han llegado y para levantar la mesa de inscripción.

FECHA: 22/04/04	ATENCION DE SEMINARIOS	06 – 01 3 de 5
-----------------	------------------------	--------------------------

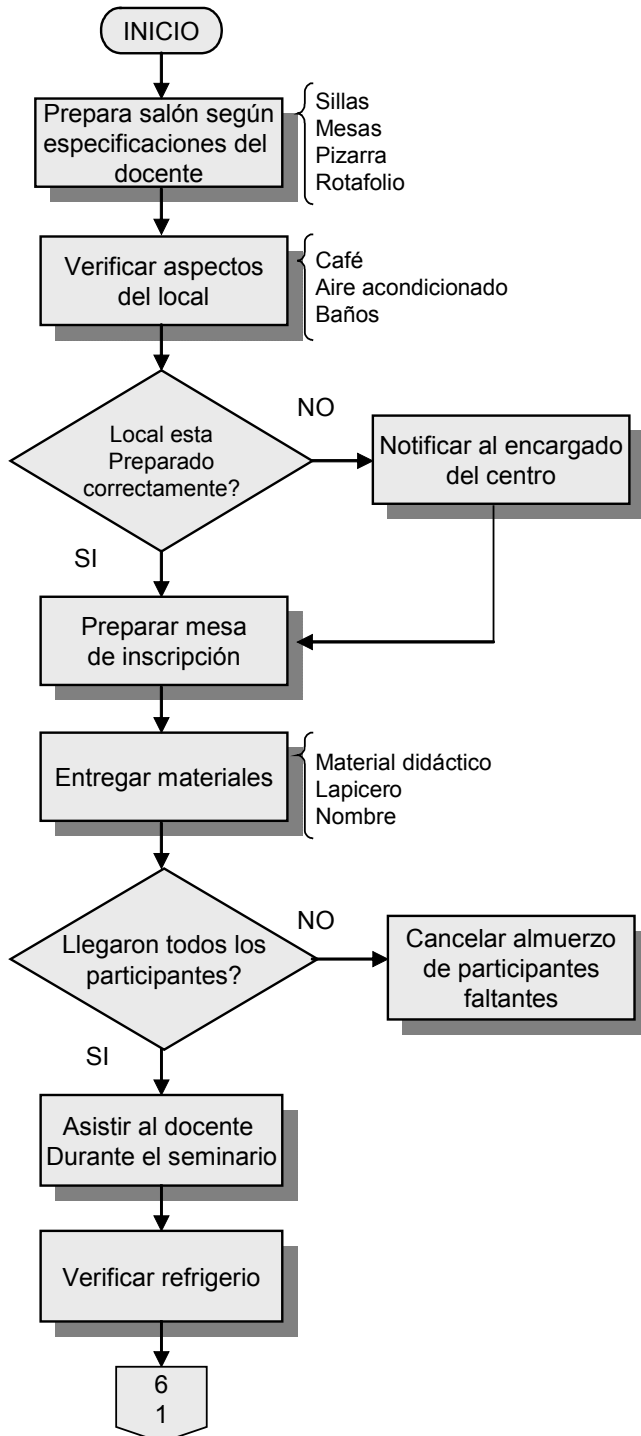
- El responsable del seminario debe estar atento de que el refrigerio de la mañana tenga una duración de 15 minutos y este programado entre 10:00 a.m. y 10:30 a.m.
- El responsable del seminario debe estar atento de que el almuerzo tenga una duración de 1 hora y este programado entre 12:00 p.m. y 1:30 p.m.
- El responsable del seminario debe estar atento de que el refrigerio de la tarde tenga una duración de 15 minutos y este programado entre 3:00 p.m. y 3:30 p.m.

FECHA: 22/04/04

Flujograma No. 6
ATENCION DE SEMINARIOS

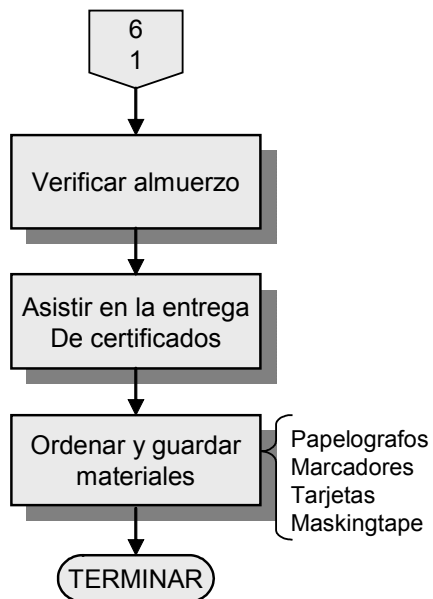
06- 01
4 de 5

RESPONSABLE DE SEMINARIO



FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 6 ATENCION DE SEMINARIOS	06- 01 5 de 5
-----------------	--	-------------------------

RESPONSABLE DE SEMINARIO



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE SOLICITUD DE MATERIALES ADMINISTRATIVOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
07	Secretaria: Firma:

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DE SOLICITUD DE MATERIALES ADMINISTRATIVOS	07 – 01 1 de 5
-----------------	---	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Compra

PROCESO: Solicitud

PROCEDIMIENTO: Solicitud de Materiales Administrativos

ACTIVIDAD 1: Elaboración de solicitud de materiales

SECRETARIA

1. Efectúa un chequeo físico de la **existencia de los materiales administrativos**, que se utilizan en la operación de la oficina administrativa, cotejando según el formato **ADMÓN6- Listado de Proveedores y Materiales Administrativos**.

No se necesitan materiales administrativos

2. El procedimiento Termina.

Si se necesitan materiales administrativos

3. Elabora formato **ADMÓN7- Solicitud de Materiales** según los resultados del chequeo físico efectuado de necesidades de materiales administrativos.
4. Entrega formato ADMÓN7- Solicitud de Materiales a Directora Administrativa para que sea autorizado.

FECHA: 22/04/04	AUTORIZACION DE SOLICITUD	07 – 02 2 de 5
-----------------	----------------------------------	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Compra

PROCESO: Solicitud

PROCEDIMIENTO: Solicitud de Materiales Administrativos

ACTIVIDAD 2: Autorización de Solicitud

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. Recibe de Secretaria el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales**.
2. Revisa el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** que le fue entregado por la secretaria y confirma que las cantidades solicitadas sean correctas utilizando el formato **ADMON6- Listado de Proveedores y Materiales Administrativos** y verificando la última solicitud de materiales administrativos.

No está correcta solicitud de materiales administrativos

3. Regresa el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** a la secretaria para que se nuevamente elaborado. Regresa al paso 3 de la Actividad 1.

Si está correcta solicitud de materiales administrativos

4. Firma y sella la autorización del formato **ADMON7- Solicitud de Materiales**
5. Regresa formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** a Secretaria.

FECHA: 22/04/04	RETIRO DE MATERIALES	07 – 03 3 de 5
-----------------	-----------------------------	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Compra

PROCESO: Solicitud

PROCEDIMIENTO: Solicitud de Materiales Administrativos

ACTIVIDAD 3: Retiro de materiales

SECRETARIA

1. Recibe de la Directora General el formato **ADMÓN7- Solicitud de Materiales**.
2. Remite el formato **ADMÓN7- Solicitud de Materiales** por fax al proveedor para permitir al proveedor alistar con anticipación los materiales.

Proveedor no enviara materiales

3. Envía el formato ADMÓN7- Solicitud de Materiales, con el mensajero, al proveedor para que la copia sea recibida y efectúe el retiro de los materiales administrativos.

Proveedor si enviara materiales

4. Verifica físicamente el **pedido de materiales administrativos** contra la **factura de crédito**, que envía el proveedor, y contra el formato ADMÓN7- Solicitud de Materiales y entrega el original al representante del proveedor.
5. Entrega la copia ADMÓN7- Solicitud de Materiales y la factura de crédito del proveedor a la Directora Administrativa para sean registrados.

NORMAS PARA LA SOLICITUD DE MATERIALES ADMINISTRATIVOS

- Los formatos ADMÓN7- Solicitud de Materiales solo pueden ser autorizados por la Directora Administrativa. En el caso de estar ausente la Directora Administrativa las autorizaciones serán hechas por la Directora General.
- Las solicitudes de materiales administrativos deben ser elaboradas según los indicadores especificados en el formato **ADMÓN6- Listado de Proveedores y Materiales Administrativos**.

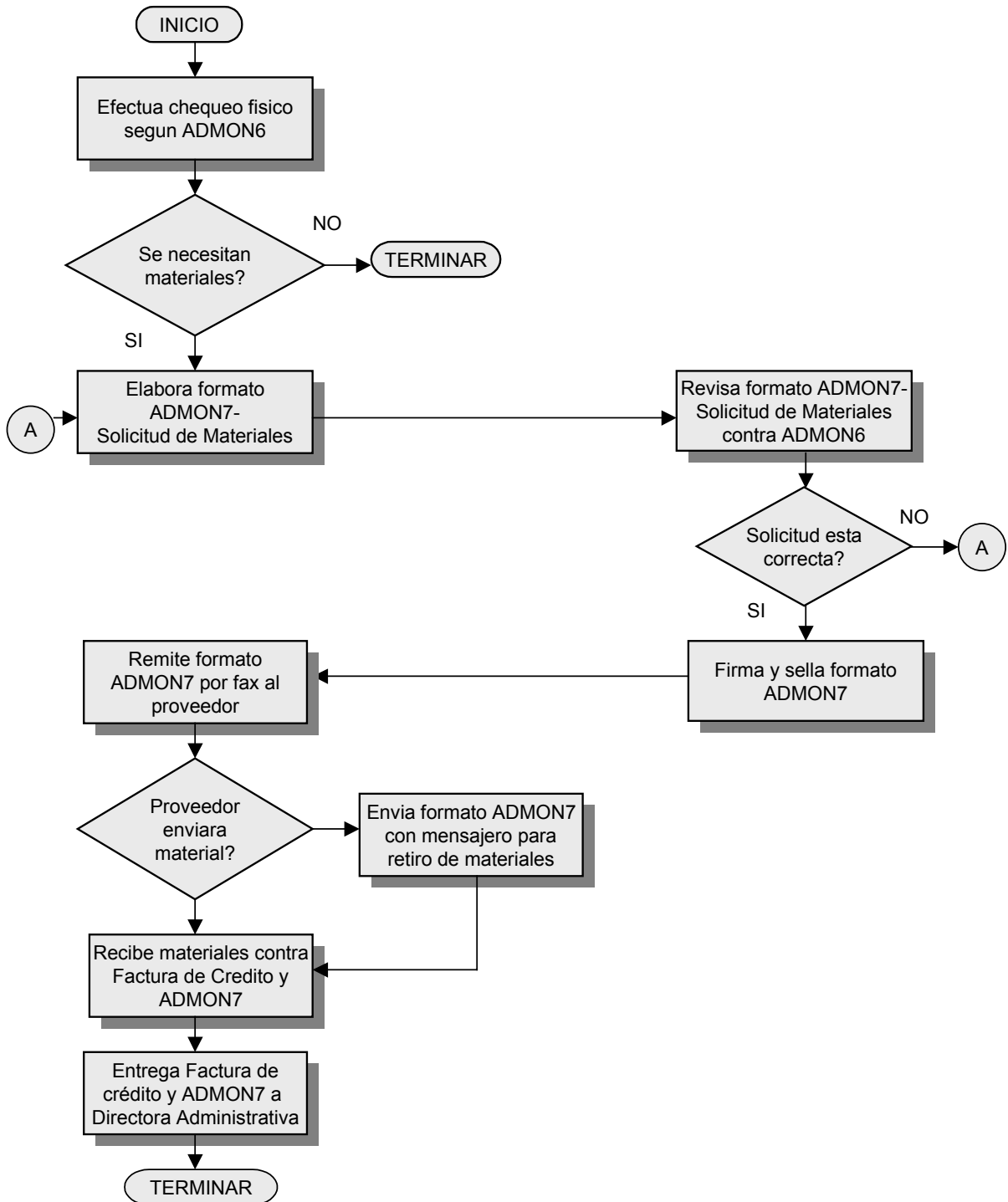
FECHA: 22/04/04	RETIRO DE MATERIALES	07 – 03 4 de 5
-----------------	----------------------	-------------------

ACTIVIDAD 3: Retiro de materiales

- La verificación física del **Pedido de Materiales Administrativos** se hará únicamente contra la **Factura de Crédito** y es responsabilidad de la Secretaria.

FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 7 SOLICITUD DE MATERIALES ADMINISTRATIVOS	07- 03 5 de 5
-----------------	---	-------------------------

SECRETARIA	DIRECTORA ADMINISTRATIVA
-------------------	---------------------------------



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS</p>	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO No. 08</p>	EJECUTORES
	<p>Metodologa: Firma:</p>

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DE SOLICITUD	08 – 01 1 de 5
-----------------	--------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Compra

PROCESO: Solicitud

PROCEDIMIENTO: Solicitud de Materiales Metodológicos

ACTIVIDAD 1: Elaboración de solicitud de materiales

METODOLOGA

1. Confirma la cantidad exacta de participantes que asistirán al seminario utilizando, en el caso de los seminarios cerrados, la documentación y confirmación formal encontrada en el **Fólder del Seminario Cerrado** y en el caso de los seminarios abiertos se utiliza el formato digital **ADMON3- Control de Contactos**.
2. Efectúa un chequeo físico de la **existencia de los materiales metodológicos**, que se utilizan en el desarrollo de los diferentes seminarios, cotejando según el formato **ADMON8- Listado de Materiales Metodológicos**.

No se necesitan materiales metodológicos

3. El procedimiento termina.

Si se necesitan materiales metodológicos

4. Elabora formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** según los resultados del chequeo físico efectuado de necesidades de materiales administrativos.
5. Entrega formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** a Directora Administrativa para que sea autorizado.

FECHA: 22/04/04	AUTORIZACION DE SOLICITUD	08 – 02 2 de 5
-----------------	----------------------------------	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Compra

PROCESO: Solicitud

PROCEDIMIENTO: Solicitud de Materiales Metodológicos

ACTIVIDAD 2: Autorización de Solicitud

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. Revisa el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** que le fue entregado por la Metodologa y confirma que las cantidades solicitadas sean correctas utilizando el formato **ADMON8- Listado de Materiales Metodológicos** y verificando la última solicitud de materiales administrativos.

No esta correcta solicitud de materiales metodológicos

2. Regresa el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** a la Metodologa para que sea elaborada nuevamente y regresa al Paso cuatro de la Actividad Uno.

Si esta correcta solicitud de materiales metodológicos

3. Firma y sella la autorización de el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales**
4. Regresa formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** a la Metodologa.

FECHA: 22/04/04	RETIRO DE MATERIALES	08 – 03 3 de 5
------------------------	-----------------------------	---------------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Compra

PROCESO: Solicitud

PROCEDIMIENTO: Solicitud de Materiales Metodológicos

ACTIVIDAD 3: Retiro de materiales

METODOLOGA

1. Remite el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** por fax al proveedor para permitir al proveedor alistar con anticipación los materiales especificados en la solicitud.

Proveedor no enviara materiales

2. Envía el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales**, con el mensajero, al proveedor para que la copia sea recibida y efectúe el retiro de los materiales metodológicos.

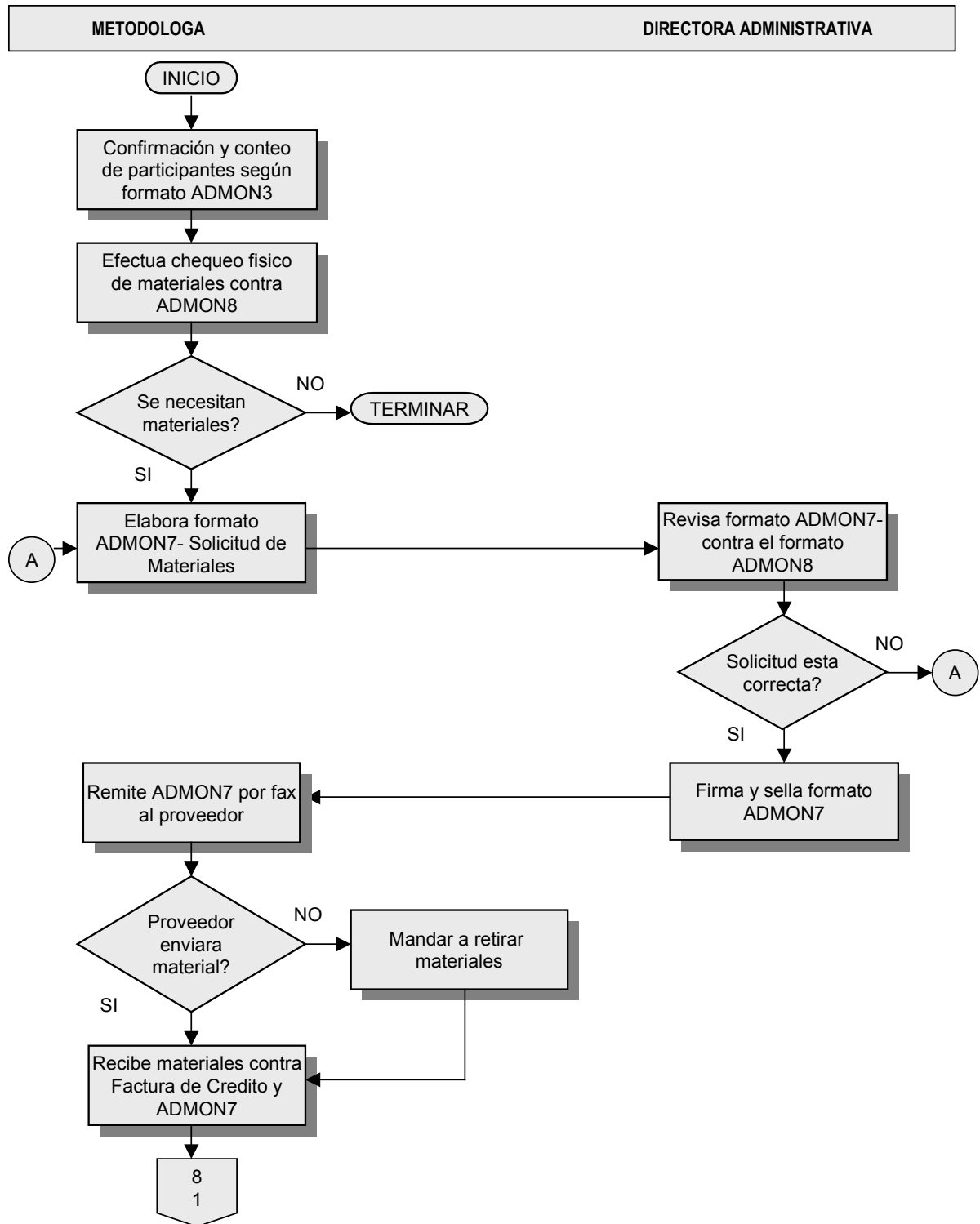
Proveedor si enviara materiales

3. Verifica físicamente el **pedido de materiales metodológicos** contra la **factura de crédito**, que envía el proveedor, y contra el formato **ADMON7- Solicitud de Materiales** y entrega el original al representante del proveedor.
4. Entrega la copia **ADMON7- Solicitud de Materiales** y la factura de crédito del proveedor a la Directora Administrativa para sean registrados.

NORMAS PARA LA SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS

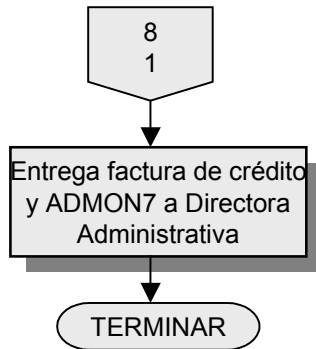
- Los formatos **ADMON7- Solicitud de Materiales** solo pueden ser autorizados por la Directora Administrativa. En el caso de estar ausente la Directora Administrativa las autorizaciones serán hechas por la Directora General.
- Las solicitudes de materiales administrativos deben ser elaboradas según los indicadores especificados en el formato **ADMON8- Listado de Materiales Metodológicos**.

FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 8 SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS	08- 03 4 de 5
-----------------	---	-------------------------



FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 8 SOLICITUD DE MATERIALES METODOLOGICOS	08- 03 5 de 5
-----------------	---	-------------------------

METODOLOGA



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ELABORACION DE INFORMES DE SEMINARIOS CERRADOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
09	Metodologa: Firma:

FECHA: 22/04/04	RECOLECCION DE INFORMACION DEL SEMINARIO	09 – 01 1 de 8
-----------------	---	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Servicio Post-Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Informe de Seminario Cerrado

ACTIVIDAD 1: Recolección de Información del Seminario

METODOLOGA

1. Apoya al docente con las actividades que sean necesarias durante la realización del **seminario cerrado**.
2. Registra los puntos destacados sobre las actividades, ejercicios y de las dinámicas que realizan los participantes durante el seminario cerrado.
3. Agrupa y rotula los **papelografos y tarjetas resultantes de las dinámicas** con las opiniones de los participantes formando paquetes de materiales resultantes por cada tema abordado.
4. Toma fotografías, con cámara digital, de las dinámicas que captan con mayor certeza a los participantes disfrutando y aprovechando la experiencia del seminario cerrado.

FECHA: 22/04/04	REDACCION DEL INFORME	09 – 02 2 de 8
-----------------	-----------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Servicio Post-Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Informe de Seminario Cerrado

ACTIVIDAD 2: Redacción del informe

METODOLOGA

1. Organiza todos los materiales resultantes de las actividades que se desarrollaron durante todo el seminario cerrado según el orden cronológico del tema que se abordó.
2. Analiza detalladamente los **materiales resultantes de las dinámicas** y extrae las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones que se hicieron y la coteja con las anotaciones que hizo durante el curso.

No esta completa toda la información

3. Aclara con el **docente del seminario cerrado** las dudas que tiene acerca las actividades realizadas durante el seminario cerrado.

Si esta completa la información

4. Redacta **contenido del informe del seminario cerrado** detallando el nombre del tema que se abordó, una breve explicación sobre el tema, una breve explicación de la dinámica o ejercicio que realizaron los participantes, las conclusiones y las recomendaciones extraídas del los materiales resultantes.
5. Elabora **informe ejecutivo del seminario cerrado** que contiene: el nombre del curso, fecha de realización, duración, la cantidad de participantes que asistieron, un resumen de las actividades que se realizaron y algunas de las conclusiones.
6. Incorpora al informe del seminario cerrado las demás partes en el siguiente orden: 1) portada, 2) carta de agradecimiento, 3) índice, 4) resumen ejecutivo, 5) lista de participantes, 6) metodología, 7) contenido, 8) conclusiones y 9) recomendaciones utilizando los formatos que se encuentran en la carpeta de INFORMES.

FECHA: 22/04/04	REDACCION DEL INFORME	09 – 02 3 de 8
-----------------	-----------------------	-------------------

ACTIVIDAD 2: Redacción del informe

METODOLOGIA

7. Añade las fotografías, tomadas durante el seminario cerrado, inmediatamente después del tema o actividad a la que pertenece la fotografía.
8. Graba el informe del seminario cerrado, con el nombre de la empresa y el mes en que se efectuó el seminario cerrado, en la carpeta de INFORMES de su computadora y en un disquete que entrega a la Directora General.
9. Imprime la **carta de agradecimiento** del informe del seminario cerrado en papel membretado para que sea firmada por la Directora General.

FECHA: 22/04/04	REVISION Y FIRMA DEL INFORME	09 – 03 4 de 8
-----------------	------------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Servicio Post-Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Informe de Seminario Cerrado

ACTIVIDAD 3: Revisión y firma del informe

DIRECTORA GENERAL

1. Inspecciona y analiza detalladamente el contenido del informe del seminario cerrado verificando que el informe este completo y bien argumentado.

No está bien el informe

2. Regresa el informe del seminario cerrado a la metodologa para que modifique los puntos que considera necesitan perfeccionamientos.

Si está bien el informe

3. Firma y sella la carta de agradecimiento y autoriza que el informe del seminario cerrado sea enviado al cliente.

FECHA: 22/04/04	ENVIAR INFORME AL CLIENTE	09 – 04 5 de 8
-----------------	---------------------------	-------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Seminario

FUNCION: Servicio Post-Venta

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Informe de Seminario Cerrado

ACTIVIDAD 4: Enviar informe al cliente

METODOLOGA

1. Imprime el un **original del informe del seminario cerrado** en papel bond 40 tamaño carta con la mejor calidad de impresión y una **copia del informe del seminario cerrado** en papel bond tamaño carta con menor calidad de impresión.
2. Engargola el original del informe utilizando una carpeta en la parte posterior y una filmina transparente antes de la portada y un colocho que depende de la cantidad de páginas que contiene el informe.
3. Archiva la copia del informe en el **fólder de la empresa cliente** a quien se le realizó el seminario cerrado.
4. Envía el original del informe del seminario cerrado al cliente con el vendedor que atendió a ese cliente y que realizó la venta del seminario cerrado.

NORMAS PARA LA ELABORACION DE INFORMES DE SEMINARIO CERRADOS

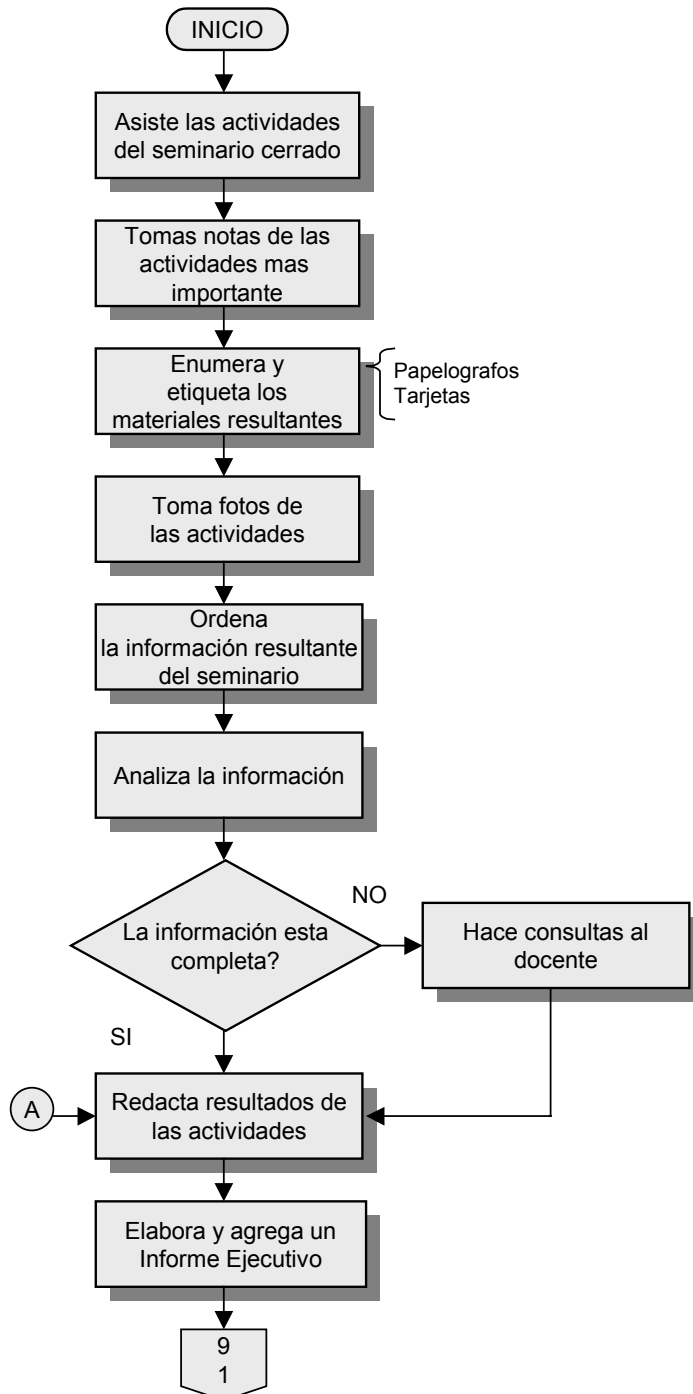
- Finalizado el informe del seminario cerrado la Metodologa debe regresar la cámara digital a la Directora General.
- El **informe ejecutivo del seminario cerrado** debe tener una extensión no mayor de una página de información.
- La elaboración del Informe de Seminario Cerrado debe iniciar el siguiente día laboral después de concluido el seminario cerrado.

FECHA: 22/04/04	ENVIAR INFORME AL CLIENTE	09 – 04 6 de 8
-----------------	---------------------------	--------------------------

- El informe del seminario cerrado debe ser acabado y entregado al cliente a más tardar 3 días laborales después de concluido el curso, cuando el seminario tenga un duración de un día. Por cada día más de duración del curso, el día de entrega del informe del seminario cerrado se extenderá un día más.
- La revisión y autorización de los informes de seminarios cerrados debe ser hecha únicamente por la Directora General.

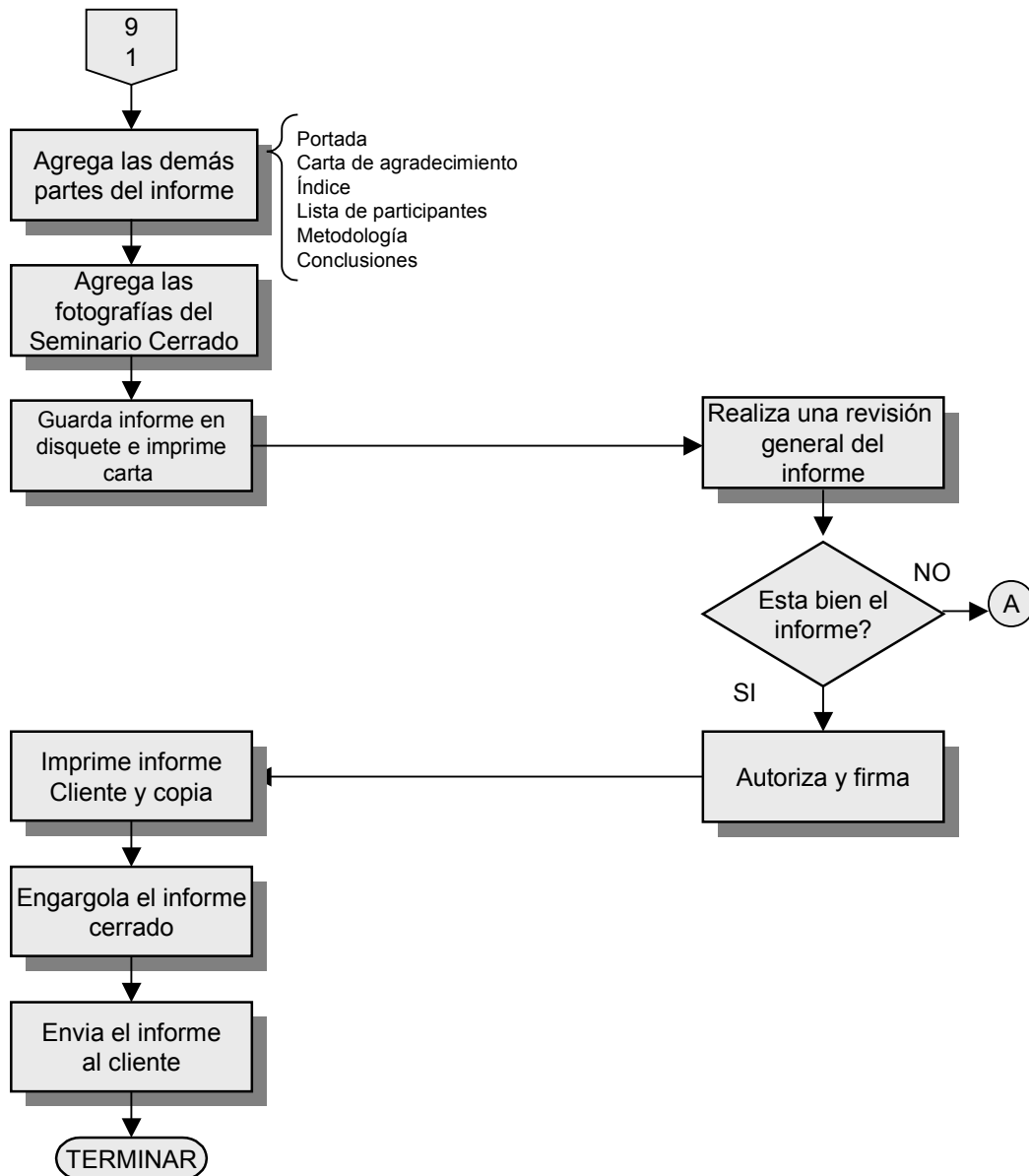
FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 9 ELABORACION DE INFORMA DE SEMINARIO CERRADO	09 – 04 7 de 8
-----------------	---	--------------------------

METODOLOGA



FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 9 ELABORACION DE INFORMA DE SEMINARIO CERRADO	09 – 04 8 de 8
-----------------	---	--------------------------

METODOLOGA	DIRECTORA GENERAL
-------------------	--------------------------



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ELABORACION DEL ESTADO DE CUENTA DE INATEC</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
10	Directora Administrativa: Firma:

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DEL ESTADO DE CUENTA DE INATEC	10 – 01 1 de 3
-----------------	---	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Inatec

FUNCION: Cobranza

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Estado de Cuenta de Inatec

ACTIVIDAD 1: Elaboración del Estado de Cuanta de INATEC

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. Busca en el **Fólder del Inatec** las **esquelas de autorización** correspondientes al mes del estado de cuenta que esta elaborando.

No todos los clientes han entregado su autorización del INATEC

2. Llama al cliente que esta pendiente de entregar la esquila de autorización utilizando los datos de información encontrados en el formato **ADMON3- Control de Contactos**.
3. Envía al **Mensajero**, a la localidad del cliente, a retirar la esquila de autorización.

Todos los clientes entregaron su autorización del INATEC

4. Llena digitalmente el formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** ubicado en el ubicado en la Carpeta INATEC en el programa Microsoft EXCEL, ingresando la información de las esquelas de autorización: 1) numero de autorización de esquila, 2) nombre de los participantes, 3) nombre de la empresa al que pertenece el participante, 4) nombre del seminario y 5) precio de seminario por participante.
5. Inspecciona directamente en la computadora el formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** y confirma que los datos y las cantidades totales son correctas.

No esta bien el estado de cuenta

6. Ingresa la información correcta al formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** cotejando la información con las esquelas de autorización.

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DEL ESTADO DE CUENTA DE INATEC	10 – 01 2 de 3
-----------------	---	--------------------------

PROCEDIMIENTO: Elaboración del Estado de Cuenta de Inatec

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

Si esta bien el estado de cuenta

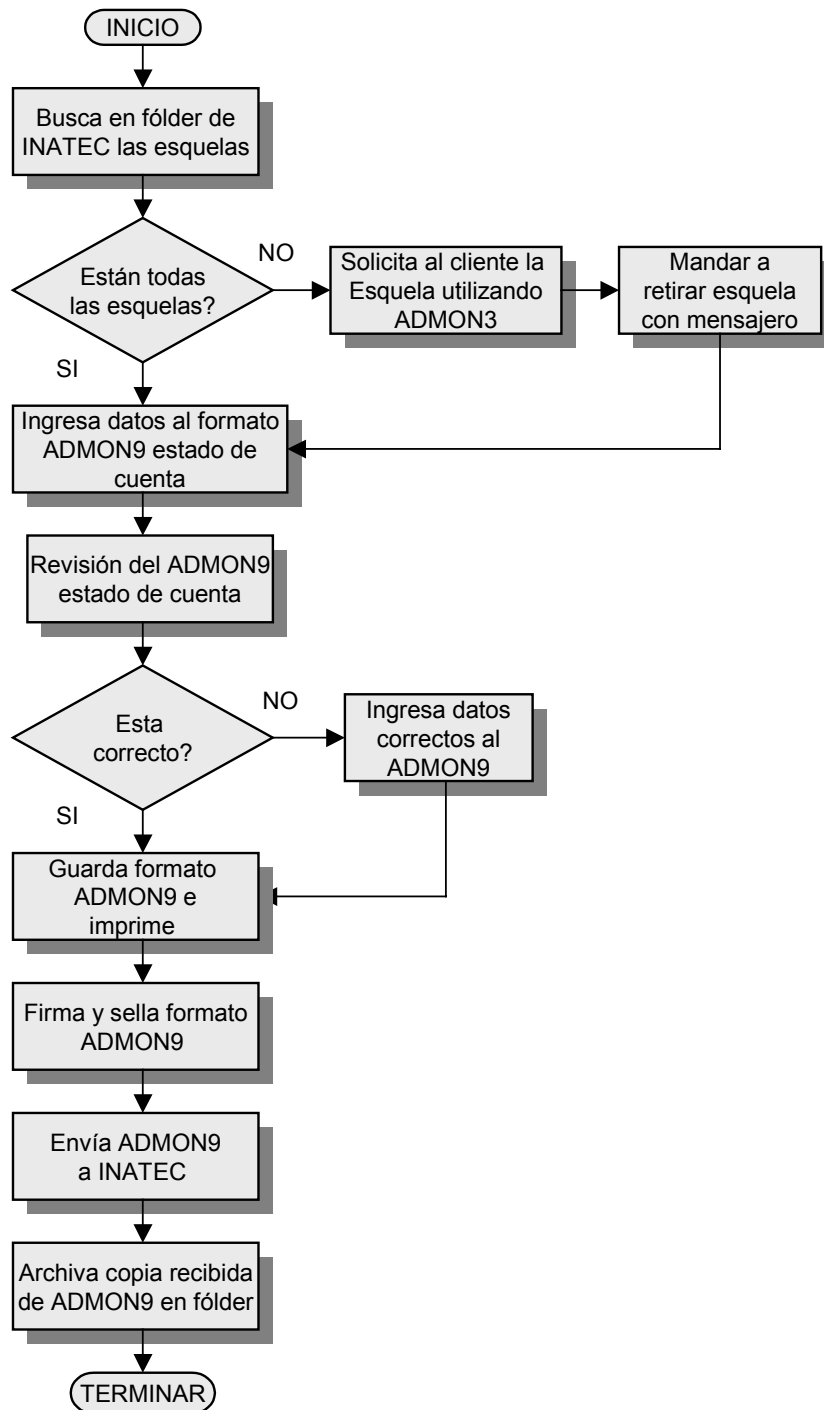
7. Guarda el formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** en la carpeta de INATEC con el nombre del mes correspondiente del estado de cuenta que se elaboró.
8. Imprime dos (2) originales y una (1) copia del estado del formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** en papel blanco si membretar en calidad rápida de impresión.
9. Firma y sella cada página de los originales y copia del formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC**.
10. Entrega los dos(2) originales del formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** en el departamento de DISCAE del INATEC y solicita que le reciban la copia del formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC**.
11. Archiva la copia recibida del formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** en el **Fólder del Inatec**.

NORMAS PARA LA ELABORACION DEL ESTADO DE CUENTA DE INATEC

- Las **Esquelas de Autorización de INATEC** deben ser archivadas en el Fólder del Inatec y guardas bajo llave en el archivador del la Dirección Administrativa inmediatamente que estas sean entregadas por los participantes del seminario y sera responsabilidad de la Directora Administración.
- Cada formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** debe incluir las esquelas, que según su fecha de autorización, se encuentran dentro del primer día calendario del mes hasta el último día calendario.
- El formato **ADMON9- Estado de Cuenta INATEC** solo pueden ser autorizados por la Directora Administrativa. En el caso de estar ausente la Directora Administrativa las autorizaciones serán hechas por la Directora General.
- El formato **ADMON9- Estado de Cuenta Inatec** debe ser entregado en el departamento de DISCAE del INATEC durante la primera semana laboral del mes.

FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 10 ELABORACION DE ESTADO DE CUENTA DE INATEC	10 – 01 3 de 3
-----------------	--	--------------------------

DIRECTORA ADMINISTRATIVA



Instituto de Gerencia y Liderazgo (IGL)	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ELABORACION DE MEMORIAS DE CURSOS ABIERTOS</p>	
PROCEDIMIENTO No.	EJECUTORES
11	Directora Administrativa: Firma:

FECHA: 22/04/04	ELABORACION DE MEMORIAS DE CURSO ABIERTO	11 – 01 1 de 3
-----------------	---	--------------------------

SISTEMA: Administración

SUBSISTEMA: Inatec

FUNCION: Cobranza

PROCESO: Elaboración

PROCEDIMIENTO: Memoria de Curso Abierto

ACTIVIDAD 1: Elaboración de la Memoria de Curso Abierto

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. Busca **Fólder del Seminario Abierto** en el archivador general.
2. Agrega las **Evaluaciones de los Participantes** al Fólder del Seminario Abierto, sobre toda la documentación que contiene el fólder.
3. Elabora un **Resumen de las Evaluaciones de los Participantes** exponiendo cual fue la tendencia de las opiniones de los participantes con respecto: al docente, el material didáctico, el contenido del seminario y el grupo en general y agrega este resumen antes de las Evaluaciones de los Participantes.
4. Inserta el **Listado de Asistencia** en el Fólder del Seminario Abierto antes el Resumen de las Evaluaciones de los Participantes.

NO TIENE EL PROGRAMA DEL CURSO

5. Solicita al docente que impartió el seminario le envíe el **Programa del Seminario**.

SI TIENE EL PROGRAMA DEL CURSO

6. Inserta el Programa del Seminario antes del Listado de Asistencia de los participantes.
7. Elabora una **Ficha Descriptiva del Seminario** detallando el nombre del curso, a quien esta dirigido, fecha, horario, temario y el docente y lo agrega antes el Programa del Seminario.
8. Elabora un **Índice de la Memoria** indicando el orden y el número de página donde se encuentran las partes de la memoria y lo agrega antes de la Ficha Descriptiva.
9. Archiva el Fólder del Seminario Abierto en archivador general.

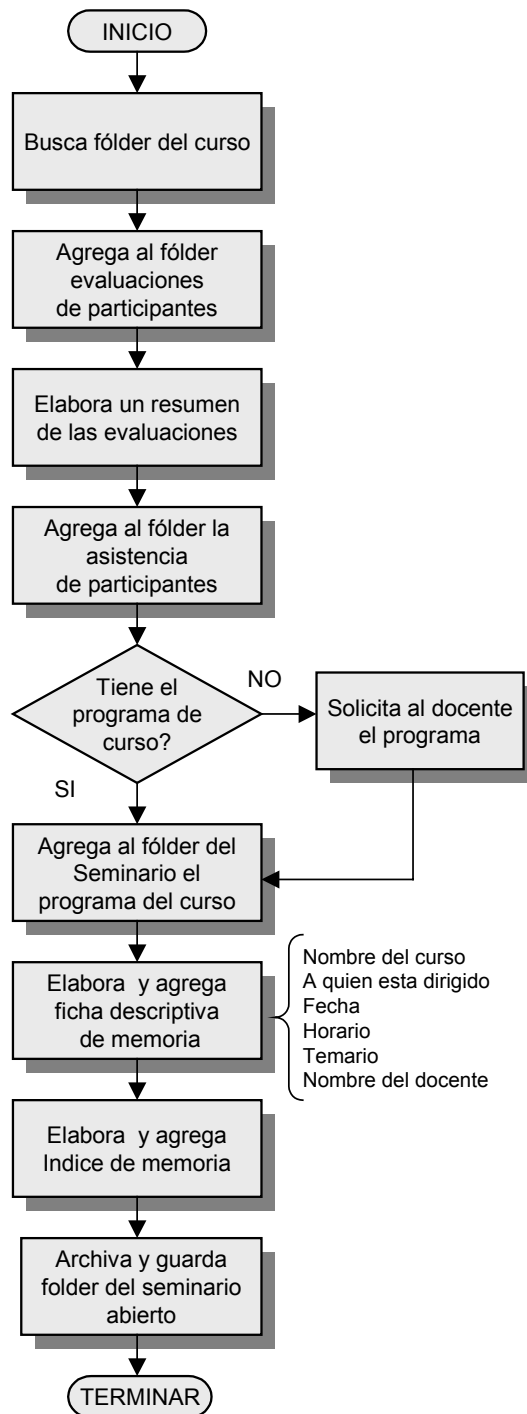
FECHA: 22/04/04	ELABORACION DE MEMORIAS DE CURSO ABIERTO	11 – 01 2 de 3
-----------------	---	-------------------

NORMAS DE LA ELABORACION DE LA MEMORIA DE CURSO ABIERTO

- Es responsabilidad de la Directora Administrativa la elaboración del Índice de la Memoria y del resto de las partes de la memoria de los cursos abiertos que especifiquen los aspectos mas importantes que se desarrollaron durante el seminario abierto.
- La **Memoria de los Cursos Abiertos** debe de elaborarse durante los 3 siguientes días laborales después de haber concluido el seminario abierto y es responsabilidad de la Directora Administrativa.

FECHA: 22/04/04	Flujograma No. 11 ELABORACION DE MEMORIAS DE CURSO ABIERTO	11 – 01 3 de 3
-----------------	---	---------------------------------

DIRECTORA ADMINISTRATIVA



FECHA: 22/04/04	ANEXOS DE FORMULARIOS	12 – 01
-----------------	------------------------------	---------



Dirección Administrativa

HOJA DE VISITAS

Asesor de Venta: _____ Fecha: _____

Empresa: _____

Persona que le atendió: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Seminario(s) que solicito: 1) _____

2) _____

3) _____

Temas solicitados:

1) _____ 2) _____

3) _____ 4) _____

5) _____ 6) _____

7) _____ 8) _____

9) _____ 10) _____

Objetivos que se persiguen con el(los) seminario(s):

A quienes va dirigido: _____

Cantidad de participantes: _____

Preferiblemente:

☐ Día de Semana: _____ ☐ Fin de Semana: _____

Fecha tentativa: _____

Local:

☐ En la misma empresa ☐ Olofito ☐ Hotel: _____

Inversión:

☐ Todo incluido ☐ Docencia ☐ Otro: _____

Forma de Pago:

☐ INATEC ☐ Fondos Propios

Dirección Administrativa

HOJA DE CONTACTO

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre de la persona que llamo: _____

Seminario(s): 1) _____
2) _____
3) _____

Nombre del (los) participante(s)

1) _____
2) _____
3) _____
4) _____
5) _____

Pro forma dirigida: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ **Fax:** _____

Observaciones: _____



Dirección Administrativa

CON TROL DE CONTACTOS

Seminario: _____ Hasta la fecha de: _____

No.	Nombre del contacto	Empresa	Teléfono	# De Part.	Información enviada	Estado

Elaborado

Revisado



Formato ADMON4

RECIBO OFICIAL DE CAJA

No. XXXXX

Fecha: _____

Recibí de: _____

Cantidad de: _____

Concepto de : _____

☐

Efectivo

☐

Cheque

Banco: _____

No. _____

Recibí Conforme



Dirección Administrativa

SOLICITUD DE REPRODUCCION DE DOCUMENTOS

No.XX

Fecha: _____

☐ Documentos

Cantidad

Blanco y Negro

_____ T/C _____ Legal _____ Otro

Color

_____ T/C _____ Legal _____ Otro

Totales

_____ T/C _____ Legal _____ Otro

☐ Material Didáctico

Cantidad de Juegos

Blanco y Negro: _____

Color: _____

Cantidad de paginas en juego: _____

Portada:

B/N ☐ Color ☐

Totales

_____ T/C _____ Legal _____ Otro

Elaborado

Autorizado
Dirección Administrativa

Recibido
Proveedor

LISTADO DE PROVEEDORES Y MATERIALES ADMINISTRATIVOS

Proveedor	Material	Mínimo
Lib. San Jerónimo	Disquetes	1 caja
	Lapiceros	1 caja (1 docena)
	Papel Fax	2 rollos
	CD de información	1 caja
	Clips pequeños	2 cajas
	Grapas estándar	1 caja
	Fastener	1 caja
	Papel bond	2 resmas
	Sobres de Manila	1 docena
	Fólder tamaño carta	1 caja
	Colochos para oferta	2 docenas
	Marca textos	3
	Pega stick	1
	Corrector liquido	2
	Filminas para encolocar	1 caja
	Carpetas para encolocar	100
Sumin	Cartuchos a color	2
	Cartuchos negro	2
Editorial 7-26	Sobres membretado	100
	Papel membretado	3 resmas

Elaborado

Dirección Administrativa

Autorizado

Dirección General

 INSTITUTO DE GERENCIA Y LIDERAZGO		Formato ADMON7	
Dirección Administrativa		SOLICITUD DE MATERIALES	
		No.XX	
Fecha: _____ Señores: _____			
No.	Cantidad	Artículo	
Solicitante:		Autorizado:	Recibido por:



Dirección Administrativa

LISTADO DE MATERIALES METODOLOGICOS

Materiales	Mínimo
Pápelo grafos	50
Marcadores permanentes	4 cajas (diferentes colores)
Marcadores de pizarra	4 estuches
Papel bond	1 resma
Tarjetas de colores	25 cada color
Certificados	100
Sellos notariales	50
Papel adhesivo tamaño carta	50
Masking tape	5
Pega stick	2
Chiches	3 cajas
Lapiceros	2 cajas

Elaborado

Dirección Administrativa

Autorizado

Dirección General

ESTADO DE CUENTA INATEC

CENTRO: Instituto de Gerencia y Liderazgo MES: _____ AÑO: _____[illegible]

TOTAL

Directora Administrativa

10. BIBLIOGRAFÍA

- Dunham, Randall B. (1989), *Salud Organizacional: Análisis y Diagnósticos Internos*, México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- May, Richard H. (1983), *Organizaciones Estructura y Procesos*, México: Prentice Hall.
- Franklin, Enrique Benjamín (1998), *Organizaciones de Empresas*, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Lussier, Robert y Christopher, Achua (2002), *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, México: International Thomson Editores.

11. ANEXOS

Anexo A. GLOSARIO

Ofertas técnicas – económicas: propuestas que incluyen aspectos metodológicos de capacitación y la inversión. Este documento debe ser aprobado y autorizado por el cliente antes de poder dar inicio a la capacitación.

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos mas significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

Seminario Cerrado: Son capacitaciones de corta duración que se realizan de forma exclusiva a una empresa en particular.

Seminario Abierto: Son capacitaciones en un tema específico de corta duración que se ofrecen al público en general. Pueden asistir personas de diferentes empresas y profesiones.

Material Administrativo: Son todos aquellos materiales que permitan al IGL operar y ofrecer servicios. Ej. Papel fax, papelería, lapiceros, cartuchos de impresora, etc.

Material Metodológico: Son todos aquellos materiales que se utilizan para el desarrollo de un seminario. Ej. Marcadores, tarjetas de colores, papelógrafos, etc.

Anexo B. Índice de Tablas

Tabla 1. Consumo de Materiales en Julio del 2003

Tabla 2. Consumo de Materiales en Agosto del 2003

Tabla 3. Consumo de Materiales en Septiembre del 2003

Tabla 4. Consumo de Materiales en Octubre del 2003

Tabla 5. Consumo de Materiales en Noviembre del 2003

Tabla 6. Consumo de Materiales en Diciembre del 2003

Tabla 7. Adquisiciones de materiales por mes

Tabla 8. Consumo de Fotocopias

Tabla 9. Consumo de Materiales: Proveedor Librería San Jerónimo

Tabla 10. Tiempos de Elaboración de Ofertas Técnicas y Económicas

Tabla 1.

JULIO DEL 2003		
DETALLE	EMPRESA	CANTIDAD
1 Reparación de equipo técnico	Datatex	C\$ 609.79
1 Servicio técnico	Datatex	C\$ 614.22
3 Cartuchos de impresora	Sumin	C\$ 1,765.99
4 Resmas de carpetas para encolochar	Papel Depott	C\$ 230.00
Servicio de fotocopia	Xerox	C\$ 5,959.26
66 Colochos para encolochar	Xerox	
60 Blocks	San Jerónimo	
5 Resmas papel bond		
36 lapiceros		
1 caja de disquetes		
3 Goma en barra		
30 Colochos para encolochar		
2 cajas de filminas		
1 caja de fólder		
50 papelografos		
50 sobres de Manila		
60 lapiceros		C\$ 2,264.68
12 cajas de sellos notariales		C\$ 759.00
		C\$ 12,202.94

Tabla 2.

AGOSTO DEL 2003		
DETALLE	EMPRESA	CANTIDAD
4 resmas de carpetas para encolochar	Papel Depott	C\$ 230.00
3 cartuchos de impresora	Sumin	C\$ 1,782.17
1 cartucho negro	San Jerónimo	C\$ 649.29
100 Papelografos	san Jerónimo	C\$ 3,791.32
48 Lapiceros		
2 cajas de filminas		
5 resmas de papel bond		
2 cajas de clips		
30 sobres de manila		
1 caja de papel carbón		
2 rollos papel fax		
2 cajas de disquetes		
1 caja de fólder		
1 cartucho de impresora		
1 caja de fastener		
10 block reporte de contacto	Editorial 7-26	C\$ 591.10
10 block reporte semanal		
1000 hojas membretadas	Editorial 7-26	C\$ 986.70
1 servicio de fotocopias	Xerox	C\$ 15,463.57
		C\$ 23,494.15

Tabla 3.

SEPTIEMBRE DEL 2003		
100 papelografos	San Jerónimo	C\$ 1,971.10
5 resmas papel bond		
50 sobres de manila		
4 cajas de clips		
2 rollos papel fax		
1 caja de fólder		
2 cajas de disquetes		
2 cartuchos de impresora		
1 Servicio de fotocopias	Xerox	C\$ 3,296.38
		C\$ 5,267.48

Tabla 4.

OCTUBRE DEL 2003		
1 servicio técnico	datatex	C\$ 623.88
1 servicio técnico	datatex	C\$ 445.63
1 caja de disquete	San jerónimo	C\$ 1,815.56
2 cartuchos de impresora		
100 papelografos		
100 colochos		
1 Servicio de fotocopia	Xerox	C\$ 4,450.77
		C\$ 7,335.84

Tabla 5.

NOVIEMBRE DEL 2003		
150 sellos notariales	Sellos D'Vinci	C\$ 1,069.50
100 Papelografos	San Jerónimo	C\$ 86.25
1 cartucho de impresora	San Jerónimo	C\$ 607.43
1 Tijera		C\$ 486.96
36 lapiceros		C\$ 863.75
36 lapiceros		
6 marcadores de pizarra		
1 caja de disquete		
30 sobres de manila		
4 maskingtape		
36 marcadores permanentes		
70 colochos		
2 cajas de chinchas		
4 cajas de carpetas para encolochar		
100 papelografos		C\$ 95.45
1 caja de disquete		C\$ 1,735.35
45 colochos		
1 cartucho a color		
1 cartucho negro		
5 cajas de filminas		
1 cartucho de impresora		C\$ 1,170.90
36 lapiceros		
36 lapiceros		
4 resmas		
700 diplomas	Editorial 7-26	C\$ 2,658.00
1 caja de disquete		C\$ 617.34
1 caja de fólder		
70 colochos		
100 papelografos		
3 maskingtape		
2 cajas de filminas		
2 cajas de carpetas para encolochar		
24 lapiceros		
1 servicio de fotocopia	Xerox	C\$ 6,257.88
		C\$ 15,648.81

Tabla 6.

DICIEMBRE DEL 2003		
2 cajas de grapas	San Jerónimo	C\$ 335.33
3 resmas de papel bond		
48 lapiceros		
1 caja de disquete		
1 servicio de fotocopias	Xerox	C\$ 3,289.50
		C\$ 3,624.83

Tabla 7.
ADQUISICION DE MATERIALES POR MES

Julio	C\$ 12,202.94
Agosto	C\$ 23,494.15
Septiembre	C\$ 5,267.48
Octubre	C\$ 7,335.84
Noviembre	C\$ 15,648.81
Diciembre	C\$ 3,624.83

Tabla 8.
CONSUMO DE FOTOCOPIAS

Julio	C\$ 5,959.26
Agosto	C\$ 15,463.57
Septiembre	C\$ 3,296.38
Octubre	C\$ 4,450.77
Noviembre	C\$ 6,257.88
Diciembre	C\$ 3,289.50

Tabla 9.
CONSUMO DE MATERIALES: PROVEEDOR LIBRERÍA SAN JERÓNIMO

Julio	C\$ 2,264.68
Agosto	C\$ 3,791.32
Septiembre	C\$ 1,971.10
Octubre	C\$ 1,815.56
Noviembre	C\$ 5,046.09
Diciembre	C\$ 335.33

Tabla 10.

TIEMPOS DE ELABORACIÓN DE OFERTAS TÉCNICAS Y ECONOMICAS

Fecha de contacto con el cliente	Días de Elaboración	Fecha de Elaboración de la oferta	Días de Entrega	Fecha recibida por el cliente
Enero				
9-Ene	3	12-Ene	0	12-Ene
10-Ene	3	13-Ene	4	17-Ene
12-Ene	2	14-Ene	1	15-Ene
Promedio	2.67	Promedio	1.67	
Febrero				
4-Feb	0	4-Feb	0	4-Feb
27-Feb	4	2-Mar	8	10-Mar
10-Feb	0	10-Feb	2	12-Feb
10-Feb	3	13-Feb	0	13-Feb
16-Feb	3	19-Feb	4	23-Feb
16-Feb	8	24-Feb	0	24-Feb
19-Feb	4	23-Feb	0	23-Feb
20-Feb	0	20-Feb	0	20-Feb
23-Feb	0	23-Feb	0	23-Feb
24-Feb	0	24-Feb	6	1-Mar
25-Feb	7	3-Mar	3	30-Mar
27-Feb	1	28-Feb	0	28-Feb
28-Feb	3	2-Mar	10	12-Mar
Promedio	2.54	Promedio	4.38	
Marzo				
1-Mar	0	1-Mar	1	2-Mar
4-Mar	4	8-Mar	23	31-Mar
5-Mar	16	21-Mar	3	24-Mar
14-Mar	2	16-Mar	3	19-Mar
14-Mar	1	15-Mar	0	15-Mar
18-Mar	18	5-Abr	7	12-Abr
29-Mar	0	29-Mar	4	2-Abr
29-Mar	2	31-Mar	0	31-Mar
Promedio	5.38	Promedio	5.13	

Anexo C. Índice de Gráficos

Grafico 1. Consumo de Materiales

Grafico 2. Adquisiciones Totales de Materiales

Grafico 3. Adquisiciones de Materiales en Julio del 2003

Grafico 4. Adquisiciones de materiales en Agosto del 2003

Grafico 5. Adquisiciones de Materiales en Septiembre del 2003

Grafico 6. Adquisiciones de Materiales en Octubre del 2003

Grafico 7. Adquisiciones de Materiales en Noviembre del 2003

Grafico 8. Adquisiciones de materiales en Diciembre del 2003

Grafico 9. Consumo de Fotocopias

Grafico 10. Consumo de Materiales. Proveedor Librería San Jerónimo

Grafico 11. Tiempos de Elaboración de Ofertas Técnicas y Económicas por mes

Gráfico 1.
CONSUMO DE MATERIALES

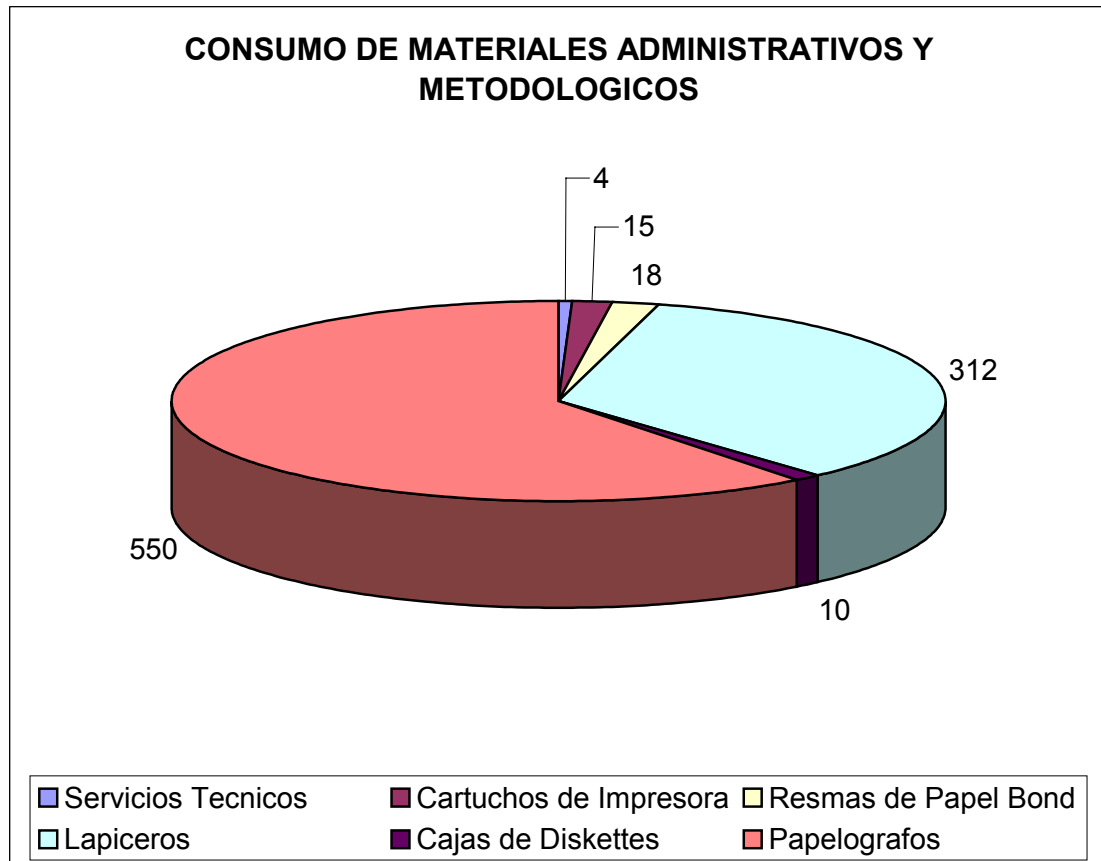
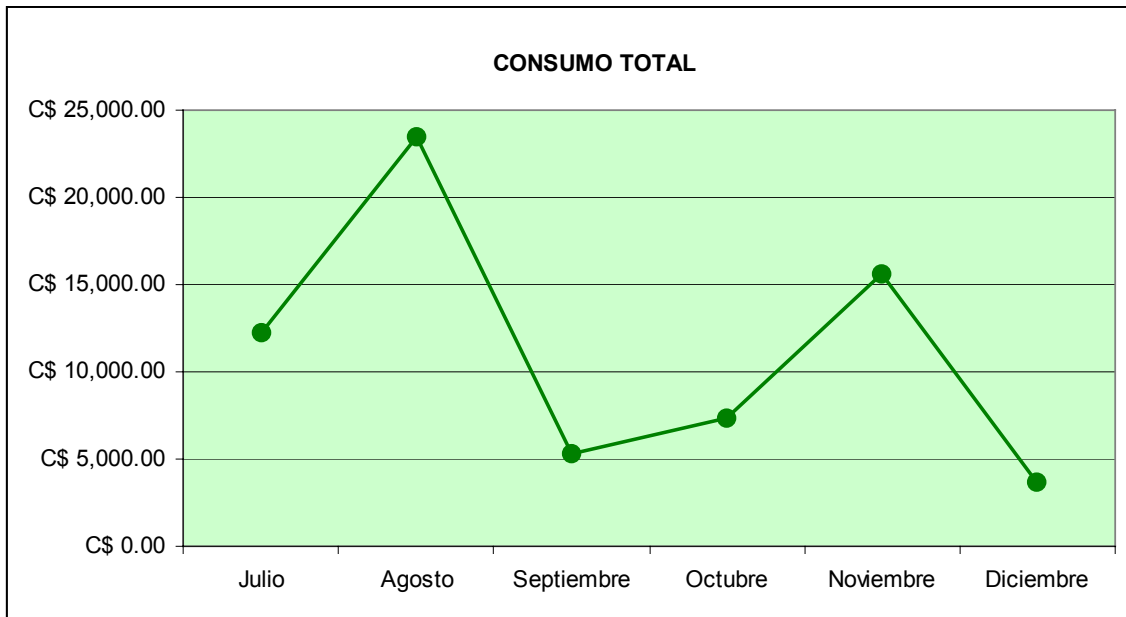
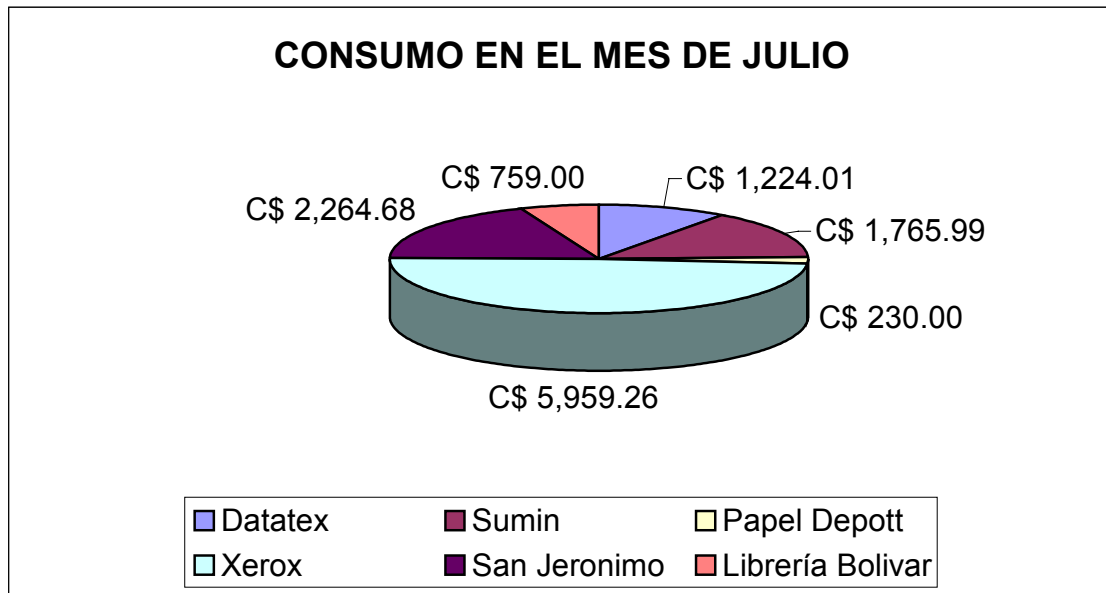


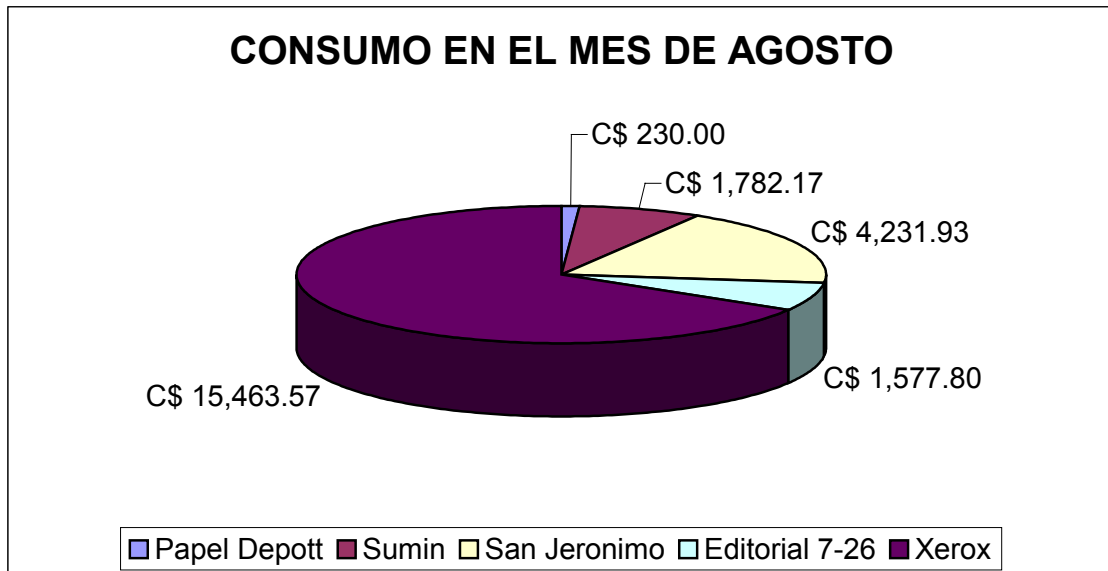
Gráfico 2.
ADQUISICION DE MATERIALES POR MES



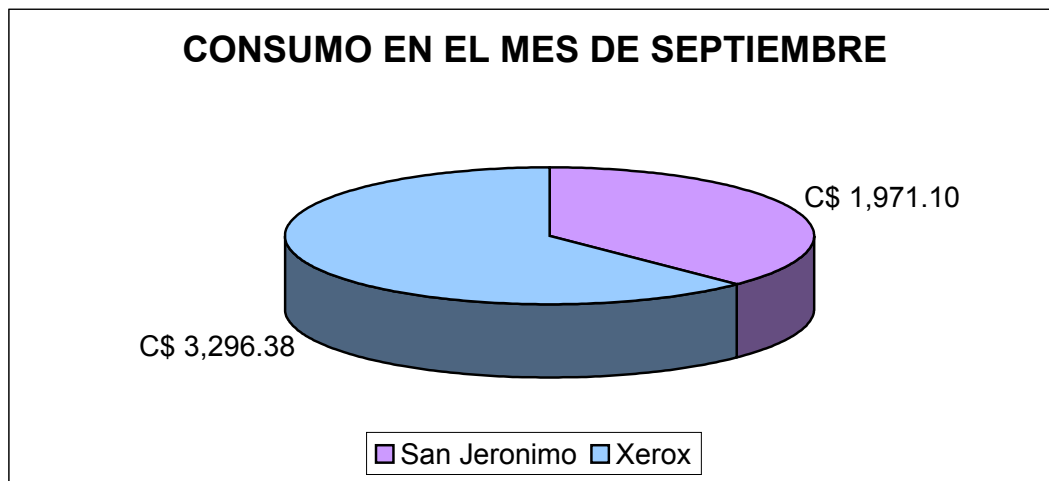
Gráficos 3.
CONSUMO DE MATERIALES MES DE JULIO



Gráficos 4.
CONSUMO DE MATERIALES MES DE AGOSTO

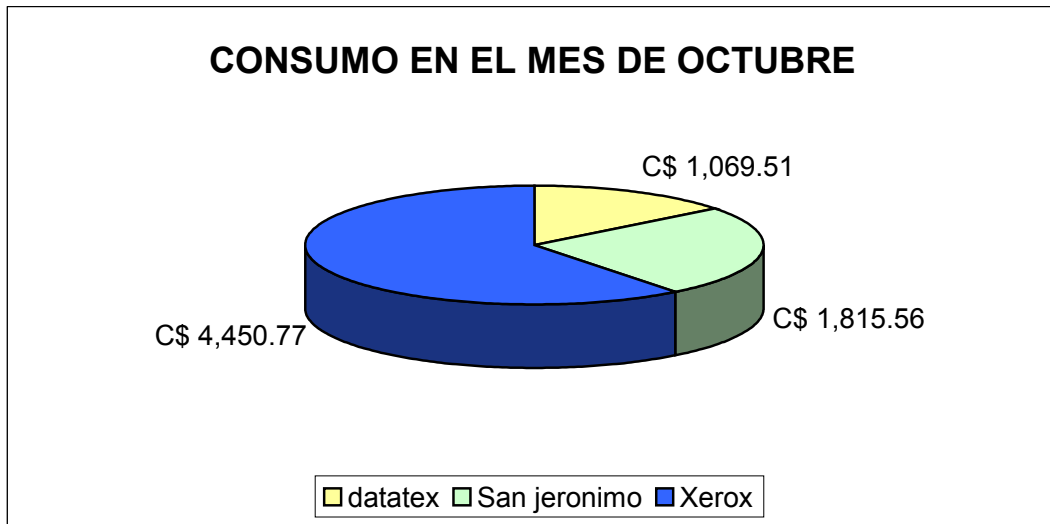


Gráficos 5.
CONSUMO DE MATERIALES MES DE SEPTIEMBRE



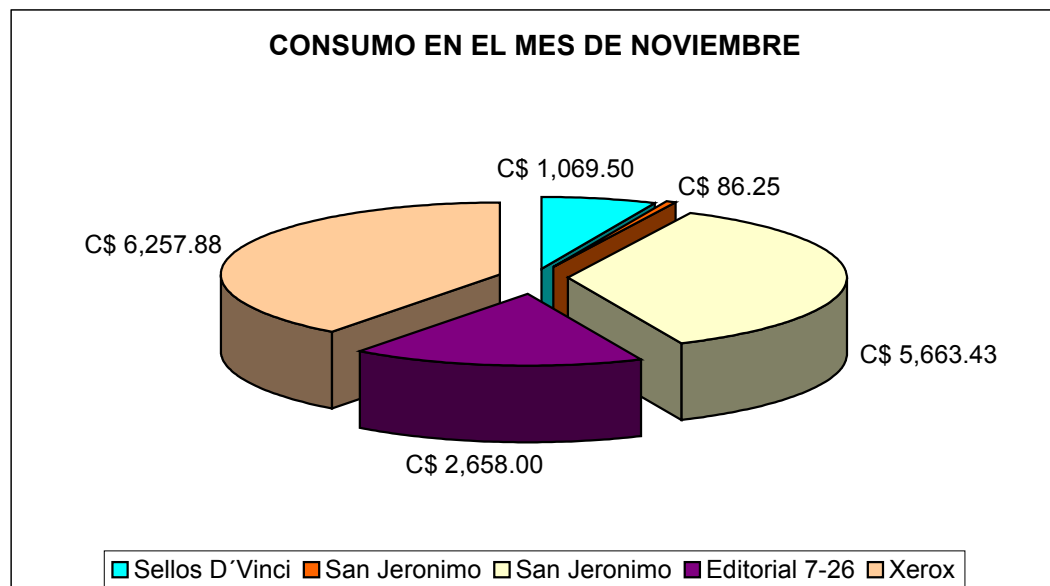
Gráficos 6.

CONSUMO DE MATERIALES MES DE OCTUBRE



Gráficos 7.

CONSUMO DE MATERIALES MES DE NOVIEMBRE



Gráficos 8.

CONSUMO DE MATERIALES MES DE DICIEMBRE

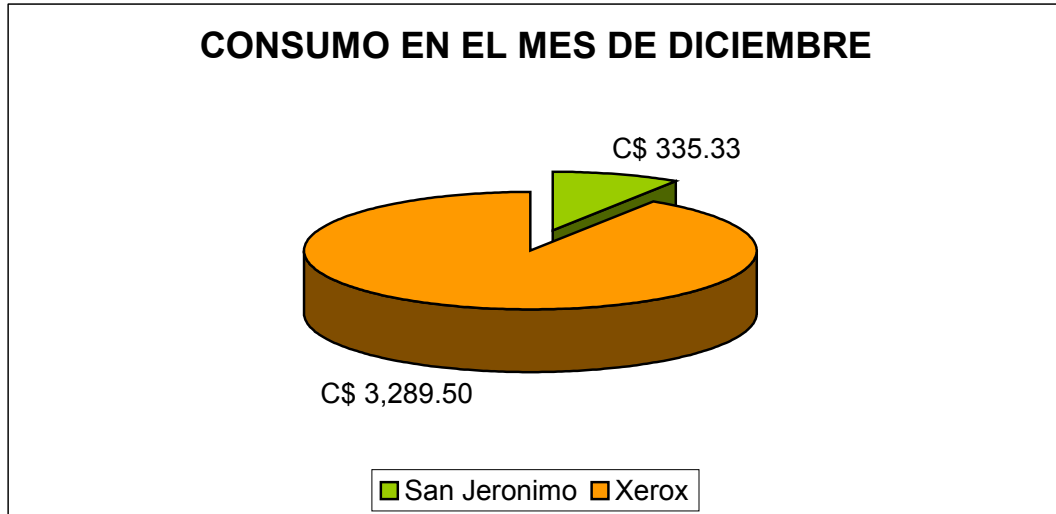


Grafico 9.

CONSUMO DE FOTOCOPIAS

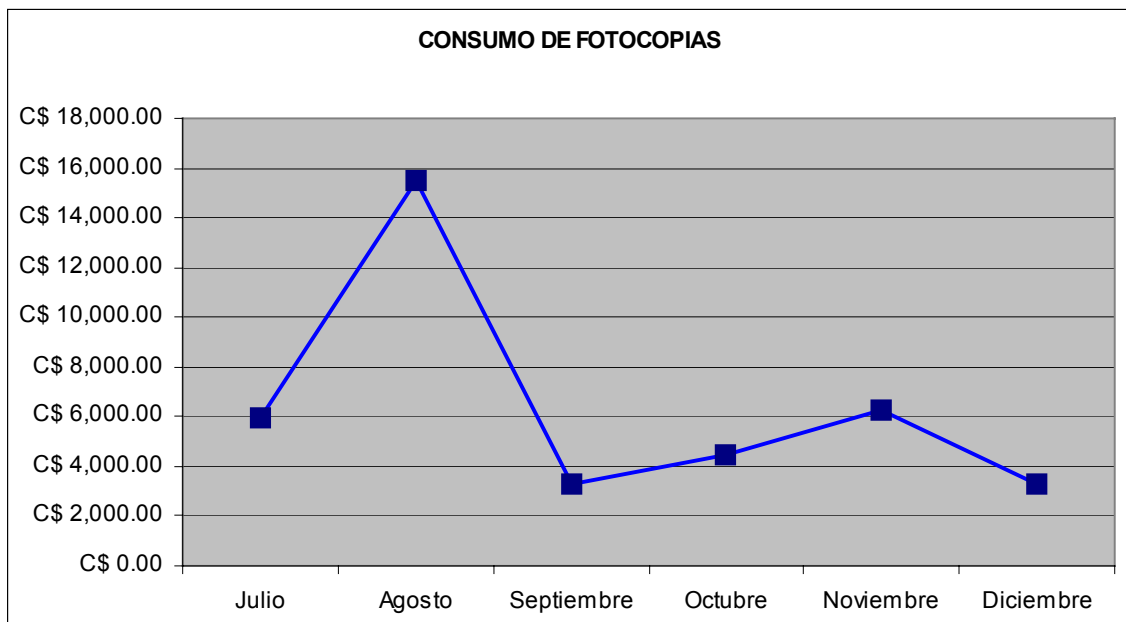
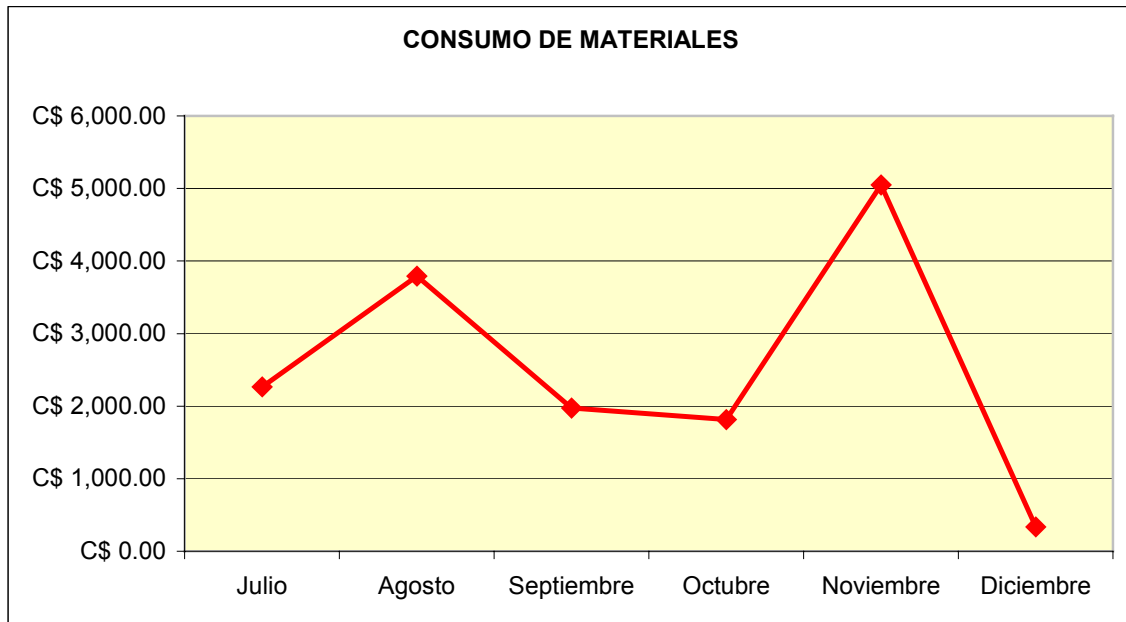


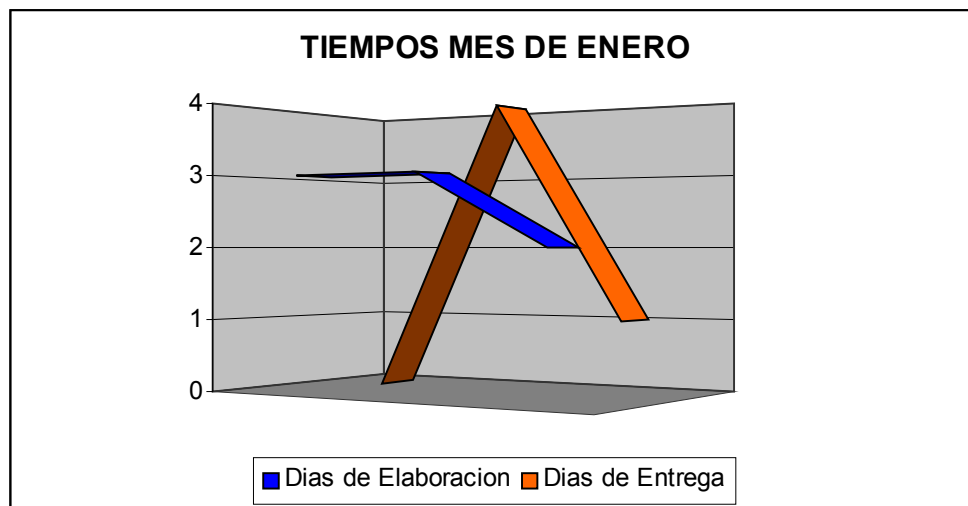
Grafico 10.

CONSUMO DE MATERIALES: PROVEEDOR LIBRERÍA SAN JERÓNIMO

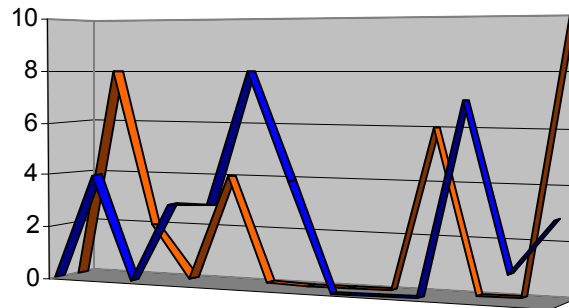


Graficos 11.

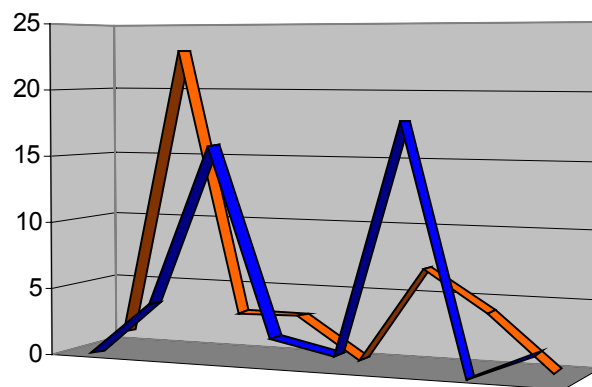
TIEMPOS DE ELABORACIÓN DE OFERTAS TÉCNICAS Y ECONOMICAS



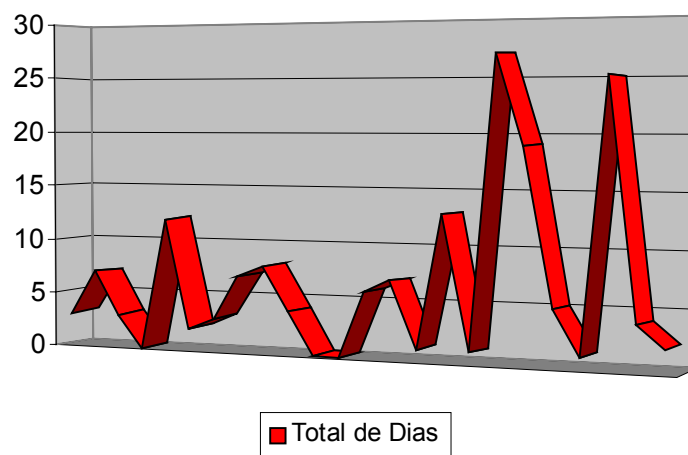
TIEMPOS EN FEBRERO



TIEMPOS EN MARZO



TOTAL DE DIAS



Anexo D. Organigrama del IGL

